WILLIAM URY

ÊTRE EN ACCORD AVEC SOI-MÊME

POUR MIEUX NÉGOCIER AVEC LES AUTRES

SEUIL

Du même auteur

Gérer les conflits autrement
Méthode de négociation et de résolution des conflits
A2C Medias, 2008

Comment dire non
Savoir refuser sans offenser
Seuil, 2007

Comment négocier avec les gens difficiles
De l'affrontement à la coopération
Seuil, 1982 [nouvelle éd. 2006]

Comment réussir une négociation
(avec Roger Fisher et Bruce Patton)
Seuil, 1982, 1994 [nouvelle éd. 2006]

LA PRÉSENTE ÉDITION EST PUBLIÉE
SOUS LA RESPONSABILITÉ ÉDITORIALE DE JACQUES GÉNÉREUX

Titre original : *Getting to Yes with Yourself*

Éditeur original : Harper Collins
© original : William Ury, 2015
ISBN original : 978-0-06-236338-1

ISBN 978-2-02-121937-1

© Éditions du Seuil, août 2015, pour la traduction française

www.seuil.com

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

TABLE DES MATIÈRES

Du même auteur

Copyright

Préface

Être en accord avec soi-même

Introduction - La première négociation

Notre plus grand adversaire

Six défis

Comment utiliser ce livre

1 - Passez dans votre camp - De l’autocritique à la compréhension de soi

Montez au balcon

Écoutez avec empathie

Découvrez vos besoins

De l’autocritique à la compréhension de soi

2 - Développez votre MESORE intérieure - Du reproche à la responsabilité assumée

Prenez possession de votre vie

Reprenez possession de vos relations

Revendiquez vos besoins

Du dénigrement à la responsabilité personnelle

3 - Recadrez votre perspective - De l'hostilité à l'empathie

Rappelez-vous votre lien avec la vie

Créez votre bonheur

Tirez parti des leçons de la vie

De l'hostilité à la bienveillance

4 - Restez centré sur la question - De la résistance à l'acceptation

Apprenez à lâcher prise

Acceptez le passé

Faites confiance à l'avenir

Embrassez le présent

De la résistance à l'acceptation

5 - Respectez l'interlocuteur en toutes circonstances - De l'exclusion à l'accueil

Passez dans leur camp

Élargissez le cercle de votre respect

Respectez l'interlocuteur en toutes circonstances

De l'exclusion à l'accueil

6 - Donnez et recevez - Passez du gagnant-perdant au gagnant-gagnant

Donnez pour obtenir une satisfaction mutuelle

Donnez pour le plaisir et pour le sens

Donnez ce que vous avez à donner

Du gagnant-perdant au gagnant-gagnant-gagnant

Conclusion - Les trois victoires

Une victoire inérieure

Une victoire avec les autres

Une victoire pour l’univers

Gagnez au jeu de la vie

Remerciements

Notes

Préface

Le conflit est une industrie en pleine croissance, il y en a aujourd'hui plus qu'hier et il y en aura demain plus qu'aujourd'hui. Entre directions et syndicats, entre voisins, entre conjoints ou encore entre pays, le conflit peut vite, s'il est mal géré, devenir destructeur.

En effet, il est toujours tentant de blâmer ceux avec qui nous sommes en désaccord. Plutôt que de s'attaquer au problème, les protagonistes ont tendance à se montrer du doigt et à rentrer dans un jeu de reproches et d'accusations réciproques, avec pour conséquences l'escalade, la détérioration de la relation et l'incapacité de régler le différend qui les oppose. Pourtant, s'il faut être deux pour qu'un conflit se noue, un seul suffit pour le dénouer. Changer son attitude d'hostile à respectueuse permet souvent une sortie de l'impasse. Même si l'autre ne nous respecte pas et nous attaque, nous pouvons choisir de lui montrer du respect et ne pas l'attaquer en retour.

Car qu'implique une négociation réussie ? Passer d'abord d'une vision gagnant-perdant de la négociation à une approche plus coopérative de gagnant-gagnant et, ensuite, préserver cette approche constructive, y compris dans des situations conflictuelles très difficiles.

Or, nous dit William Ury, riche de plus de trente-cinq années d'expérience sur le terrain en tant que médiateur, expert, formateur et écrivain de livres qui ont constitué des percées méthodologiques et

pratiques majeures dans l'art de négocier : à la table de négociation, notre pire ennemi et obstacle c'est *nous-mêmes*.

Et c'est fort de cette observation qu'il nous propose, dans son nouvel ouvrage *Être en accord avec soi-même*, une approche en six étapes, pour être soi-même le moteur d'une solution et non pas celui qui aggrave le problème. Pour parvenir à cette négociation réussie, il faut d'abord et avant tout apprendre à négocier avec soi-même.

Être en accord avec soi-même accroît les chances de mise en œuvre de la « Stratégie des gains mutuels » du célèbre *Comment réussir une négociation* au succès planétaire et dont Ury est le co-auteur. De même, ce nouveau livre permet, quand la partie adverse est coriace ou de mauvaise foi, de mieux préparer le négociateur à appliquer les recommandations de la « Stratégie du contournement » qu'Ury a développée dans *Négocier avec les gens difficiles* en tant que complément à la stratégie de base.

Dans *Être en accord avec soi-même*, William Ury analyse les obstacles à la négociation réussie que nous dressons nous-mêmes par notre attitude, notre tendance à réagir au quart de tour et notre vision de la vie qui conditionnent notre relation aux autres. Il propose ensuite les transformations à accomplir pour les dépasser : « passer dans son propre camp », « développer sa Mesore (MEilleure SOlution de REchange à un accord négocié) interne », « rester focalisé sur le moment présent et ne pas s'enfermer dans le passé ni se préoccuper en permanence de l'avenir », « changer son attitude interne à l'égard de l'autre en passant du rejet et de l'antagonisme au respect inconditionnel » ou encore « faire évoluer son état d'esprit de gagnant-perdant à gagnant-gagnant-gagnant en acceptant de donner avant de vouloir prendre ». Il nous ouvre ainsi l'esprit à ce qui constitue sans doute le simple bon sens.

Grâce aux multiples exemples tirés de sa pratique d'expert en négociation ou de médiateur, la compréhension des principes recommandés

est rendue plus accessible et leur mise en œuvre, pas toujours évidente, est, elle, facilitée.

Tout comme Ulysse qui devait s'accrocher au mât pour éviter de céder au chant des sirènes, le négociateur se doit d'avoir de l'empathie pour lui-même et de rester ferme sur ses intérêts propres. En aucun cas, il ne doit les sacrifier pour sauver ou acheter la relation. Ainsi, face à l'antagonisme ou même l'hostilité, cette posture lui permet d'être moins réactif, de mieux identifier sa propre contribution au problème, et de négocier avec lui-même l'acceptation de sa part de responsabilité, aussi faible soit-elle. Ce faisant, il ouvre la voie à l'autre pour également accepter et reconnaître sa part plutôt que de chercher à se protéger et à se défendre en permanence. Ainsi, tout en conduisant à une satisfaction réciproque, ces changements d'attitude de notre part servent en fin de compte nos intérêts propres.

Au-delà de ses aspects pratiques indiscutables, William Ury interroge, dans les deux dernières étapes de sa méthode, notre vision de la vie. La ressentons-nous comme amicale ou plutôt hostile ? L'abordons-nous avec la peur de la rareté et du « gâteau limité » ou avec la confiance qu'il y en aura assez pour tous et qu'il est même possible de créer de la valeur ? Cherchons-nous à prendre et à recevoir, ou bien acceptons-nous d'abord de donner à l'autre ne serait-ce que le respect que tout être humain mérite sans attendre forcément un retour ?

Commencer la négociation par ce que vous pouvez donner à l'autre plutôt que par ce que vous voulez lui prendre peut aboutir à un résultat surprenant de gagnant-gagnant pour tous.

La réussite de nos négociations externes passe par notre capacité à changer notre attitude interne vis-à-vis de nous-mêmes, de la vie et à l'égard des autres. Ce livre nous aide à devenir notre meilleur allié, celui sur qui nous pouvons compter pour faire face aux défis que nous allons devoir affronter.

À la question que Bill Clinton lui avait posée sur son ressenti à sa sortie de prison, Nelson Mandela avait reconnu avoir éprouvé de la haine pour ses geôliers mais avoir décidé de ne pas garder de ressentiment, car, dit-il : « […] si je gardais la haine que je ressentais une fois parti en voiture, je serais encore leur prisonnier ». Une belle leçon à méditer !

En nous poussant à abandonner nos rancœurs, à choisir le pardon et à opter pour une mentalité d'abondance plutôt que de pénurie, William Ury encourage au lâcher prise et à l'acceptation de la vie telle qu'elle est et non pas telle qu'on pense qu'elle devrait être. Ce livre apporte ainsi une dimension philosophique et presque spirituelle sur le sens de la vie. En un mot : comment être plus heureux.

Michel Ghazal [*1]
Fondateur du Centre européen de la négociation [*2]

---

*1. www.negociateurs-sans-frontieres.fr

*2. www.cenego.com

À mes professeurs
Avec ma profonde gratitude

ÊTRE EN ACCORD AVEC SOI-MÊME

INTRODUCTION

La première négociation

> « Celui qui veut changer le monde doit commencer par se changer lui-même. »
>
> Socrate

Comment s’entendre avec autrui ? Comment résoudre les conflits qui surgissent naturellement avec nos collègues et nos supérieurs, notre conjoint ou notre partenaire, nos clients et nos fournisseurs, nos enfants et nos proches, c’est-à-dire pratiquement avec tous nos interlocuteurs ? Comment pouvons-nous obtenir ce que nous voulons vraiment tout en répondant aux besoins des autres personnes qui peuplent notre vie ? Aucun dilemme humain n’est sans doute plus présent ni plus délicat.

J’ai consacré toute ma vie professionnelle à étudier cette gageure. Il y a trente-cinq ans, j’ai eu le privilège de cosigner *Comment réussir une négociation : savoir refuser sans offenser*, avec Roger Fisher, mon regretté mentor et collègue. Cet ouvrage a aidé les lecteurs à modifier la gestion de leurs conflits au travail, chez eux et au sein de leur communauté. Les millions d’exemplaires vendus dans le monde ont contribué à transformer leur manière d’aborder les différences, en passant de la logique « gagnant-perdant » à celle du « gagnant-gagnant » ou de l’« avantage mutuel ».

Toutefois, l'accès à cette solution peut se révéler extrêmement difficile. Depuis la publication de *Comment réussir une négociation*, j'ai eu l'occasion d'enseigner les méthodes de l'accord mutuel à des dizaines de milliers de gens confrontés à toutes sortes de conflits : chefs d'entreprise, avocats, mineurs de fond, professeurs, diplomates, soldats de la paix, parlementaires et fonctionnaires. Nombreux sont ceux qui m'ont indiqué qu'ils avaient réussi à passer du « gagnant-perdant » au « gagnant-gagnant », mais d'autres ont essuyé des échecs et continuent à le faire. Même s'ils ont appris les bases d'une attitude « gagnant-gagnant » dans leurs pourparlers, ils reviennent, en situation d'affrontement, à des méthodes coûteuses et destructrices de « gagnant-perdant », et attribuent généralement cette régression à la nécessité d'affronter des personnes difficiles.

Parce que je me suis concentré, dans mon travail, sur la manière de gérer les personnalités difficiles et les situations délicates, je me suis senti capable d'apporter une assistance supplémentaire. C'est la raison pour laquelle j'ai écrit *Comment négocier avec les gens difficiles*, et plus récemment, un autre ouvrage publié sous le titre de *Comment dire non*. Les techniques que j'y ai exposées ont aidé de nombreuses personnes à résoudre leurs conflits quotidiens. Malgré tout, j'avais l'impression que quelque chose manquait.

Cet élément manquant, ai-je fini par comprendre, était la toute première négociation que nous avons à mener : la négociation avec nous-mêmes.

Cet ouvrage nous prépare à nous entendre avec les autres. J'en suis venu à le considérer comme le chaînon manquant de mon livre *Comment réussir une négociation*. Il en est le préalable, mais il y a trente ans, je ne mesurais pas à quel point il comptait. Si *Comment réussir une négociation* prône la modification de la donne extérieure, *Être en accord avec soi-même* (pour mieux négocier avec autrui) montre qu'il faut changer la donne intérieure pour faire évoluer la donne extérieure. Après tout, comment

pouvons-nous vraiment prétendre nous entendre avec les autres, surtout dans des situations délicates, si nous n'avons pas commencé par nous entendre avec nous-mêmes ?

Notre plus grand adversaire

Toutes nos journées sont riches de négociations conscientes ou inconscientes. Dans son acception la plus large, le terme de négociation désigne simplement une discussion sous forme de va-et-vient, qui vise un compromis avec autrui. Au fil des années, j'ai posé la même question à des centaines de personnes : « Avec qui négociez-vous au quotidien ? » Généralement, elles me répondent « mon épouse, mon conjoint », « mes amis », puis « mon patron », « mes collègues », « mes clients » et enfin, « tout le monde, tout le temps ». En certaines occasions, quelqu'un me dit : « Je négocie avec moi-même. » Et systématiquement, le public éclate d'un grand rire d'assentiment.

Si nous négocions, c'est évidemment pour trouver un accord, mais aussi pour obtenir ce que nous voulons. Au cours des décennies que j'ai investies dans des arbitrages délicats de toutes sortes – disputes familiales, conseils d'administration houleux, grèves et guerres civiles –, j'en ai conclu que le plus grand obstacle à nos désirs n'était pas l'autre, si difficile qu'il soit, mais bien nous-mêmes. Nous nous mettons des bâtons dans les roues. Comme l'a déclaré malicieusement le président Theodore Roosevelt : « Si nous pouvions botter le derrière de ceux qui nous gâchent la vie, nous ne pourrions plus nous asseoir pendant un mois[1]. »

Nous sabotons nos efforts par des réactions inappropriées qui nuisent à nos intérêts véritables. Dans un conflit d'entreprise, l'un des associés déclare à la presse que l'autre est un menteur : son interlocuteur humilié intente alors un procès qui coûtera très cher aux deux parties. Lors d'une

discussion sensible à propos d'un divorce, le mari perd son calme, s'emporte contre sa femme, et sort en claquant la porte. D'un coup, il compromet ses chances de résoudre le conflit à l'amiable, comme il déclarait vouloir le faire pour le bien de sa famille.

Nos réactions négatives dans les moments de frictions reposent sur une position hostile de « gagnant-perdant », sur l'idée qu'un seul des interlocuteurs peut obtenir ce qu'il veut, mais pas les deux. Les géants de l'industrie qui s'affrontent pour un empire commercial, les enfants qui se disputent un jouet ou les ethnies qui revendiquent un territoire partent toujours de l'idée implicite qu'un seul peut l'emporter si l'autre échoue. Même si nous voulons coopérer, nous craignons que notre interlocuteur profite de nous. Ce qui alimente cette logique « gagnant-perdant » est le sentiment d'une pénurie, la crainte du manque qui nous pousse à subvenir à nos besoins aux dépens d'autrui. Bien trop souvent, la logique « gagnant-perdant » entraîne la défaite de tous.

Toutefois, le plus grand obstacle à notre succès peut devenir notre meilleur atout. Si nous apprenons à nous reprogrammer avant de chercher à influencer ceux qui nous entourent, nous pourvoirons mieux à nos besoins, ainsi qu'aux leurs. Au lieu d'être notre pire ennemi, nous pouvons devenir notre meilleur ami. Ce processus, qui permet passer du statut d'adversaire à celui d'allié, est ce que j'appelle l'accord avec soi.

Six défis

Depuis longtemps, j'étudie l'accord avec soi, en puisant dans mon vécu personnel et professionnel, mais aussi en observant les expériences d'autrui. J'ai tenté de comprendre ce qui entrave la concrétisation de nos désirs véritables, et ce qui peut nous aider à respecter nos besoins mais aussi ceux

d’autrui. J’ai résumé mes apprentissages en six étapes, qui portent toutes sur un défi personnel.

Ces six étapes semblent parfois relever du bon sens. Mais les trente-cinq années que j’ai investies dans l’arbitrage m’ont appris que les négociations n’allaient pas de soi, et que ce « bon sens » était souvent mal appliqué. Peut-être connaissez-vous isolément ces étapes : je cherche à les intégrer afin que vous puissiez vous les remémorer et les appliquer d’une façon cohérente et efficace.

En voici un résumé :

1. **Passez dans votre camp.** La première étape consiste à comprendre le plus grand adversaire qui se trouve en nous-mêmes. Nous tombons trop souvent dans le piège de l’autocritique permanente. Relever le défi, c’est, au contraire, écouter nos besoins profonds avec empathie, comme nous le ferions pour un partenaire ou un client estimé.

2. **Développez votre MESORE intérieure.** Nous avons tous du mal à ne pas accuser les autres quand nous nous opposons à eux. À l’inverse, le défi consiste à endosser la responsabilité de notre vie et de nos relations. Plus précisément, cela revient à développer notre MESORE intérieure (MEilleure SOlution de REchange), afin de nous engager à respecter nos besoins, indépendamment de ce que l’autre fait ou ne fait pas.

3. **Recadrez la perspective.** La peur du manque est ancrée en chacun de nous ou presque. Essayons de changer notre regard, de créer une source autonome de satisfaction, de penser que la vie est de notre côté, même lorsqu’elle semble nous tourner le dos.

4. **Restez centré sur la question.** En plein conflit, il est très facile de réinterpréter le passé en cultivant le ressentiment, ou de se projeter avec

angoisse dans l’avenir. Il faudrait, pour relever le défi suivant, adopter l’attitude opposée et rester axé sur le moment présent, qui est le seul lieu où nous pouvons réellement agir pour obtenir une véritable satisfaction et améliorer la situation.

5. **Respectez l’interlocuteur en toutes circonstances.** Il est tentant de répondre au rejet par le rejet, aux accusations personnelles par les accusations personnelles, à l’exclusion par l’exclusion. Le défi impose de surprendre l’autre et de l’accepter, même s’il se montre hostile.

6. **Donnez et recevez.** Nous cédons à la facilité, surtout lorsque les ressources semblent limitées, si nous tombons dans le piège gagnant-perdant et si nous veillons uniquement à nos besoins. Le dernier défi consiste à bouleverser les priorités, à adopter une position gagnant-gagnant-gagnant et à donner plutôt qu’à prendre.

La méthode de l’accord intérieur

L’accord avec soi se conçoit désormais pour moi comme un processus circulaire qui mène au « oui intérieur », comme le montre le schéma ci-dessous. L’accord intérieur est une acceptation et un respect inconditionnel de soi, de la vie et d’autrui. Vous accédez au oui si vous vous placez dans votre camp et si vous développez votre MESORE intérieure. Vous dites oui à la vie lorsque vous recadrez votre perspective et que vous vous concentrez sur la question. Vous dites oui aux autres en les traitant avec déférence, mais aussi en donnant et en recevant. Chaque accord mène au suivant, et ensemble, ils forment un seul accord mental qui facilite considérablement la résolution des conflits, surtout dans les situations délicates.

Pour illustrer la méthode de l’accord intérieur, je m’inspirerai de mes expériences personnelles et de celles des autres. Au cours de ma carrière de médiateur et de conseiller dans certains des conflits les plus épineux de la

planète, j’ai dû m’entraîner à rester impassible alors que j’étais la cible d’attaques proférées par des présidents et des chefs guérilleros, à m’observer et à me réfréner, à respecter des gens parfois difficiles à estimer.

J’ai constaté que les principes utilisés pour négocier avec le monde extérieur pouvaient servir à se réconcilier avec soi. Ce qui participe à la résolution de conflits externes aide à régler des conflits internes. Si vous avez lu mes précédents ouvrages, vous retrouverez ici un vocabulaire familier, mais utilisé d’une manière radicalement différente, dans une perspective intérieure. Si vous ne connaissez pas mon travail, ne vous inquiétez pas. Je l’expliquerai suffisamment pour que ce livre trouve sa voix.

En certaines occasions, il peut paraître simple de s’entendre avec les autres, mais souvent, cela peut aussi s’avérer incroyablement difficile. Si j’en crois mon vécu personnel et professionnel, je dirais que ce processus fait partie des plus complexes qui soient. Après tout, les êtres humains sont programmés pour réagir. Il est naturel de se juger, d’accuser les autres, de craindre le manque, de rejeter ceux qui nous rejettent. On peut trouver évident, en théorie, de s’écouter, d’assumer ses besoins ou de traiter les autres avec déférence, mais dans la vie réelle, c’est bien plus malaisé que nous ne voulons l’admettre, surtout quand nous sommes en conflit. J’ai essayé de simplifier au maximum ce processus d’accord avec soi, afin qu’il soit plus facile à mettre en œuvre quand les choses se compliquent et, avant tout, quand les émotions s’en mêlent.

Quels que soient les obstacles, nous sommes tout à fait capables de les surmonter. Nous disposons du meilleur instrument pour concrétiser nos désirs véritables. Par l’apprentissage et la pratique, l’examen de nos comportements et l’exploration de nouvelles solutions, nous obtiendrons des satisfactions personnelles et mènerons à bien des négociations bien plus précieuses que le temps investi et les efforts consentis. Comme j’ai pu le

constater, l’accord avec soi n’est pas seulement la négociation la plus délicate, c’est aussi la plus gratifiante.

Comment utiliser ce livre

Nous pouvons appliquer la méthode de l’accord intérieur de diverses manières. L’une d’elles consiste à se remémorer les six étapes avant une conversation importante, idéalement avec un jour d’avance, pour se préparer au mieux, mais aussi en quelques minutes si vous êtes bousculé. La révision des six étapes vous aidera à ne pas apparaître comme votre pire ennemi, mais plutôt comme votre meilleur ami, au moment de discuter avec votre interlocuteur. Pendant votre lecture, je vous encourage à vous rappeler une situation difficile ou problématique que vous avez vécue. Non seulement vous tirerez plus de profit du livre en appliquant les six étapes à un contexte donné, mais vous en sortirez mieux préparé à trouver un accord mutuellement satisfaisant.

Bien sûr, il sera beaucoup plus aisé de vous accorder avec vous-même dans la préparation d’une négociation si vous avez régulièrement pratiqué les six étapes auparavant. Vous procéderez comme les athlètes qui s’entraînent quotidiennement pour donner le meilleur d’eux-mêmes en compétition. L’entente avec soi-même est un exercice constant, qui ne se cantonne pas à certaines situations. Tous les jours, nous avons de nombreuses occasions de nous mettre à l’écoute de nos besoins profonds, de nous engager à les respecter, et de changer d’attitude en passant du gagnant-perdant au gagnant-gagnant. De cette façon, nous pouvons éviter les querelles inutiles et faciliter nos négociations quotidiennes. Ceux qui n’ont pas l’habitude de l’introspection jugeront sans doute ce travail personnel peu commode. Mais il n’est nul besoin de tout régler à la

seconde. Je pratique la randonnée et l'escalade de longue date, et je crois fermement qu'il faut procéder par petites étapes pour aller loin.

En fin de compte, la méthode de l'entente avec soi-même devient une manière d'être et de gérer ses relations, à la maison, au travail, et partout ailleurs. De nombreux lecteurs se souviennent sans doute du précieux livre *Les 7 Habitudes des gens efficaces*[2] de mon regretté ami Stephen Covey. De même, *Être en accord avec soi-même* cherche à vous fournir une boîte à outils, un mode de vie efficace et satisfaisant, une forme de coopération avec les autres, pour apprendre à vivre et à collaborer avec vous-même.

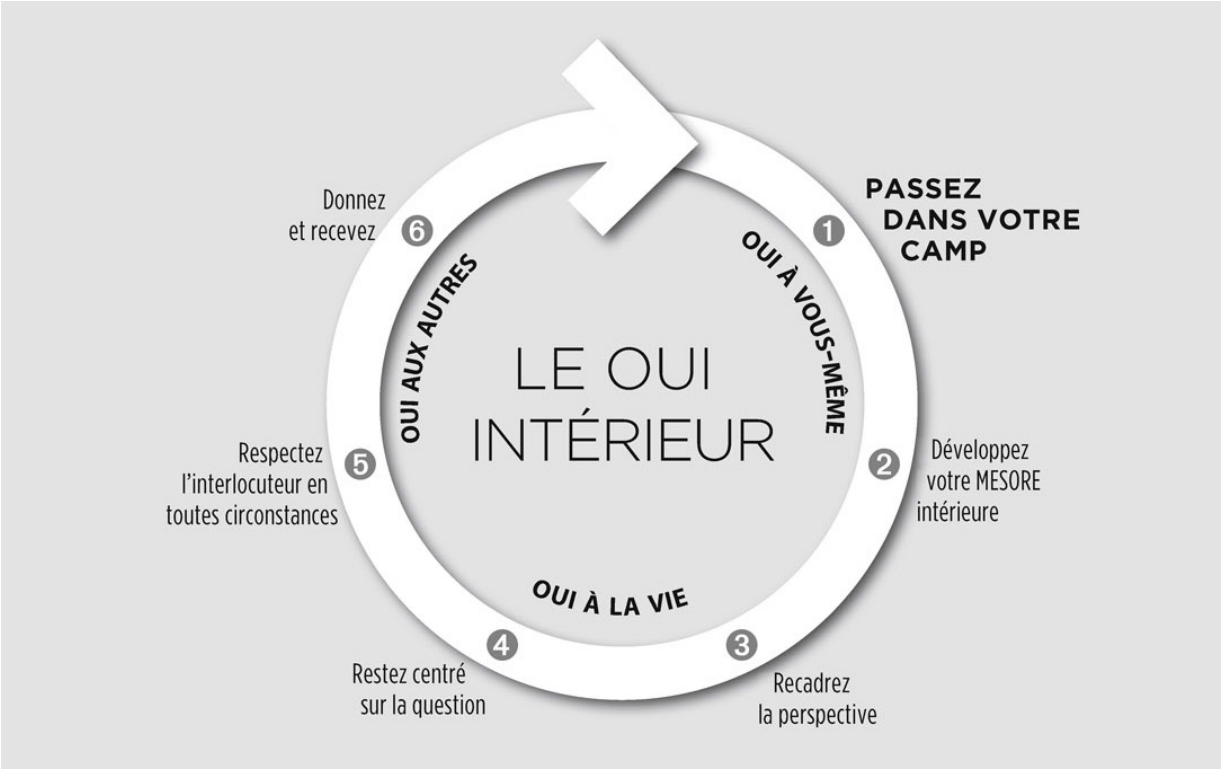
Si ce livre vous offre de meilleurs moyens pour négocier efficacement, il vise également un but beaucoup plus vaste : vous guider vers une satisfaction personnelle qui rendra votre vie plus facile, vos relations plus harmonieuses, votre famille plus heureuse, votre travail plus productif et le monde plus serein. J'espère que cet ouvrage vous aidera à gagner la partie dans le jeu qui compte le plus, le jeu de la vie.

1

Passez dans votre camp

De l’autocritique à la compréhension de soi

« Me connaître ? Si je me connaissais, je m’enfuirais en courant. »
Johann Wolfgang von Goethe



Pendant que je rédigeais ce livre, j'ai été sollicité par la femme et la fille d'Abilio Diniz, un homme d'affaires brésilien, aussi influent que prospère. Abilio était engagé dans un conflit inextricable avec son associé français. Le problème tournait autour du contrôle du principal distributeur commercial au Brésil, société qu'Abilio et son père avaient créée à partir d'une simple boulangerie. Abilio était toujours P-DG et principal actionnaire de la société, mais il avait vendu la majorité des actions à son homologue français. Son association avec lui, pourtant née quelques années plus tôt sous les meilleurs auspices, avait vécu. Deux arbitrages internationaux et un procès d'envergure étaient en cours. Cette bataille faisait l'objet de spéculations constantes dans les médias. Qui allait l'emporter ? Le *Financial Times* considérait cette querelle comme « l'une des plus grandes confrontations dans l'histoire de l'industrie internationale[3] ».

Englué dans un litige aussi coûteux qu'énergivore et dont il ne voyait pas l'issue, Abilio se sentait furieux et frustré. Tout le monde s'attendait à ce que cette féroce bataille, enclenchée deux ans et demi plus tôt, se poursuive pendant au moins huit ans, jusqu'au moment où le président serait octogénaire.

Après avoir soigneusement étudié le cas, j'en ai longuement discuté avec Abilio et sa famille, dans leur maison à São Paulo. Même si le problème avec l'associé français était délicat, j'ai senti que le principal obstacle à sa résolution tenait à l'attitude d'Abilio. Cet homme très digne voyait son autorité menacée et il souffrait du manque d'égards de son partenaire en affaires. Il ignorait s'il voulait avant tout remporter la bataille ou résoudre le conflit. Dans la salle du conseil d'administration comme ailleurs, il avait souvent eu des réactions de colère qui avaient desservi ses intérêts. Comme la plupart d'entre nous, il était son plus grand adversaire.

En premier lieu, m'a-t-il semblé, il fallait convaincre Abilio de distinguer ses véritables priorités. Je lui ai donc demandé : « Qu'est-ce que vous voulez vraiment ? » Il m'a d'abord répondu en me dressant une liste : il voulait vendre ses parts à un certain prix, annuler une clause de non-concurrence de trois ans qui l'empêchait d'acheter d'autres chaînes de supermarchés et divers biens, notamment immobiliers. J'ai insisté : « Je comprends que vous vouliez obtenir ces éléments concrets. Mais qu'est-ce qu'ils apporteront à un homme qui semble tout posséder ? Qu'est-ce que vous désirez le plus dans votre vie, aujourd'hui ? Il a réfléchi et son regard s'est perdu dans le vague. Ensuite, il s'est tourné vers moi et m'a dit en soupirant : « La liberté, je veux ma liberté.

– Et qu'est-ce que la liberté vous apporte ?

– Du temps pour ma famille, l'essentiel pour moi. Et la liberté de réaliser mes ambitions pour ma société. »

C'était donc son vœu le plus cher. Nous chérissons tous la liberté, mais Abilio y était particulièrement attaché, à cause d'une expérience

traumatique qui le hantait. Quelques années plus tôt, il avait été kidnappé devant chez lui par un groupe de guérilla urbaine. Enfermé dans une caisse étroite percée de deux trous minuscules pour respirer, assourdi par une musique diffusée à plein volume, Abilio s'attendait à être tué à tout moment. Heureusement, au bout d'une semaine de cette captivité, la police avait lancé un raid pour le délivrer.

Une fois qu'Abilio a cerné avec moi son besoin le plus profond, le mot de liberté est devenu le « phare » de notre travail commun, et il a orienté toutes nos actions. Quand mon collègue David Lax et moi avons rencontré l'autre partie pour négocier, nous avons pu résoudre en quatre jours la querelle envenimée qui se prolongeait depuis des années. La solution s'est révélée étonnamment satisfaisante pour tous, comme je l'exposerai un peu plus loin.

Nous souhaitons tous obtenir quelque chose de la vie. Mais à l'instar d'Abilio, nous ne distinguons pas nettement les bases véritables de ce désir. Peut-être voulons-nous aussi satisfaire d'autres personnes : notre épouse ou notre partenaire, nos collègues, nos clients, et même nos adversaires dans la négociation. Toutefois, leurs besoins ne nous apparaissent pas toujours clairement.

Quand les gens me demandent quelle est la principale qualité d'un négociateur, je leur réponds généralement que si je devais en désigner une seule, ce serait la capacité à se mettre à la place de l'autre. Après tout, la négociation est un exercice d'influence, une façon de pousser son interlocuteur à changer d'avis. Et il faut d'abord connaître cet avis. Cependant, on peut avoir du mal à se glisser dans la peau d'autrui, surtout au cours d'un conflit ou d'une négociation. Nous tendons à nous concentrer sur nos difficultés et sur ce que nous voulons dire, ce qui laisse peu ou pas d'espace à la vision de l'autre et à sa conception du sujet. Si nous demandons une augmentation à notre patron, par exemple, nous pouvons nous sentir tellement préoccupés par la résolution de notre problème que

nous ne prêtons pas attention à celui du chef d'entreprise : le contrôle du budget. Et à moins que nous puissions l'aider sur ce plan, il ne nous accordera sans doute pas d'augmentation.

Il existe une approche déterminante, souvent négligée, susceptible de nous aider à découvrir ce que nous voulons et, indirectement, ce que désire l'autre. Cette approche consiste à passer d'abord dans notre propre camp. En nous mettant à l'écoute de nous-mêmes, nous apprenons ce que nous voulons vraiment. En même temps, nous dégageons dans notre esprit un espace mental et émotionnel suffisant pour écouter l'autre et comprendre ce qu'il ou elle souhaite vraiment. Dans le cas de l'augmentation, le fait de se concentrer sur soi permet d'écouter le patron et de comprendre son problème de budget.

Cette injonction d'écoute de soi peut sembler bizarre au premier abord, car nous nous trouvons déjà dans notre camp, n'est-ce pas ? Mais les apparences sont trompeuses. Nous avons naturellement tendance à nous juger durement et à ignorer ou rejeter certaines de nos facettes. Si nous nous penchons d'un peu près sur notre cas, nous risquons, comme Goethe, de prendre la poudre d'escampette. En effet, combien d'entre nous peuvent prétendre avoir sondé les profondeurs de leur esprit et de leur cœur ? Combien s'écoutent régulièrement avec empathie et compréhension, comme un ami fidèle ?

Trois actions s'avèrent utiles. La première consiste à « monter au balcon ». La deuxième, à creuser et à écouter ses sentiments profonds avec empathie, pour ce qu'ils disent réellement. La troisième, à creuser encore pour nommer ces besoins sous-jacents.

Montez au balcon

Benjamin Franklin, qui avait la réputation d'être un homme pragmatique, a indiqué dans son livre *Poor Richard's Almanack* (*L'Almanach du bonhomme Richard*), rédigé il y a plus de deux siècles et demi : « Il existe trois choses très dures : l'acier, le diamant et la connaissance de soi. » Il conseillait « d'observer tous les hommes, et surtout soi-même ».

Dans les moments de stress, au cours des négociations et des conflits, si vous posez le regard sur vous-même et sur les autres, vous remarquerez à quelle vitesse les gens réagissent aux paroles des autres, à leur ton de voix et à leurs gestes. Dans pratiquement tous les conflits que j'ai arbitrés – scènes de ménage, problèmes de bureau ou guerres civiles –, j'ai observé des réactions en chaîne. « Pourquoi l'as-tu attaqué ? » « Parce qu'il m'a agressé », et ainsi de suite.

En réagissant, nous tombons classiquement dans un « triple piège » : nous attaquons, nous nous adaptons (ce qui est une manière de céder) ou nous adoptons une stratégie d'évitement (qui aggrave souvent le problème). Parfois, nous utilisons un mélange de ces trois approches. Nous commençons peut-être par l'évitement ou l'adaptation, mais bientôt, nous ne supportons plus la situation et nous montons au créneau. Dès qu'il y a riposte, nous retombons dans l'évitement ou l'adaptation.

Aucune de ces trois réactions communes ne sert nos intérêts véritables. Lorsque la lutte ou la fuite s'enclenche, le sang quitte notre cerveau pour affluer dans nos bras et nos jambes, et nos capacités de réflexion s'en trouvent clairement diminuées. Nous oublions notre objectif et nous prenons la direction opposée à nos intérêts. En réagissant, nous abandonnons notre pouvoir – celui d'influencer l'autre de manière constructive et de faire progresser la situation. Cette réaction, en effet, nous pousse à dire non à nos intérêts, non à nous-mêmes.

Pourtant, nous avons le choix. Nous ne sommes pas obligés de réagir. Nous pouvons apprendre à nous observer. Dans mes écrits et mes

enseignements, j'insiste sur l'idée de monter au balcon. Le balcon symbolise la prise de distance mentale et émotionnelle, le calme et le contrôle de soi. Si la vie est une scène de théâtre et que nous sommes acteurs, alors le balcon est l'endroit d'où nous pouvons voir toute la pièce se dérouler avec le plus de clarté. Pour nous observer, il est toujours utile de prendre de la hauteur, et surtout avant, pendant et après une conversation ou une négociation difficiles.

Je me souviens d'une séance de médiation politique tendue au cours de laquelle le président d'une nation a vociféré devant moi pendant près de trente minutes, en m'accusant de rester sans réaction devant les manœuvres de l'opposition. Pour rester calme, j'ai noté silencieusement mes sensations, mes émotions et mes pensées : n'est-ce pas intéressant ? Mes mâchoires se crispent. Je remarque que la peur surgit. Le rouge me monte aux joues. Est-ce que je me sens mal ? L'observation de mes sensations m'a permis de neutraliser les conséquences émotionnelles entraînées par les cris du président. J'observais la situation du haut de mon balcon comme s'il s'agissait d'une pièce de théâtre. Lorsque je suis revenu sur la scène, j'ai réussi à reprendre la conversation avec mon interlocuteur.

Voici exactement ce dont il est question : dès que vous vous sentez traversé par une pensée, une émotion ou une sensation, vous êtes confronté à un choix très simple : repérer ou être repéré. Vous pouvez observer la pensée et l'« identifier », ou bien vous pouvez vous laisser dominer par cette pensée, c'est-à-dire « être mis au jour » pendant qu'elle vous traverse. En nommant les choses, vous identifiez sans être identifié. Lorsque vous notez vos pensées, vos émotions et vos sensations en transit, vous les nommez (« voilà ma vieille copine la peur, revoilà l'autocritique »). Ce faisant, vous neutralisez leur effet sur vous et vous parvenez à garder votre équilibre et votre calme. Mon amie Donna va jusqu'à baptiser ses émotions : Fleur la peur, Judith la juge, Colette la colère (d'ailleurs, l'humour peut être d'un grand secours pour se hisser jusqu'au balcon et

reprendre du champ). Dès que vous nommez le personnage qui entre en scène, vous prenez vos distances avec lui ou avec elle.

Le blocage des réactions par cette prise de conscience de soi peut sembler facile ; en réalité, il est souvent délicat, surtout dans le feu de l'action, au beau milieu d'une conversation ou d'une négociation difficile. Comme me l'a récemment confié un chef d'entreprise : « Je me crois calme et détendu. Et j'ai toujours cette attitude dans mon travail. Mais parfois, je me retrouve en train de parler sèchement à ma femme. Pourquoi ne puis-je rester calme avec elle comme au boulot ? » À l'instar de ce mari, nous « tombons trop souvent du balcon » quand nos émotions sont en jeu. Si nous voulons être capables de compter sur notre faculté d'introspection pour bloquer nos réactions, il est très utile d'entraîner régulièrement cette faculté comme un muscle.

Il y a peu, j'ai retrouvé le témoignage d'une mère confrontée à des difficultés avec son fils de quatre ans[4]. Charlotte (c'est son prénom) souhaite établir une relation de confiance avec lui, mais il refuse de se coucher le soir, ce qui la met hors d'elle. Son récit montre à quel point il est tentant d'exploser et comment la pratique de l'introspection peut conduire à de meilleurs choix. Charlotte écrit :

> Comme j'étais à la fois fascinée et effrayée par la force des réactions émotives de mon enfant, j'ai commencé à observer précisément les sensations que la colère déclenchait en moi. J'ai d'abord constaté son aspect séduisant, excitant. À certains moments, je me trouvais presque à un carrefour d'émotions, devant un chemin qui menait à une détermination calme et ouverte, et un autre qui débouchait sur une colère explosive. Et c'était dur, très dur de ne pas m'engouffrer dans la seconde voie. De prime abord, j'avais l'impression de vouloir exprimer ma fureur. Elle se présentait sous une forme extrêmement puissante et tentante.

Charlotte explore avec curiosité sa tentation de fulminer, et elle a l'impression de se trouver « à un carrefour », à un point qui lui donne à la fois accès à la colère et au calme. Si elle cède à l'exaspération, son fils se détournera d'elle pour se protéger. Si elle reste maîtresse d'elle-même, elle fera progresser son désir profond d'entretenir une relation confiante et intime avec lui. Ce qui l'aide à garder son équilibre, c'est sa capacité à reconnaître le mécanisme qui se déclenche tous les soirs, et son choix de réagir ou non. Charlotte s'aperçoit que l'introspection est le secret de la maîtrise de soi.

Faites ce test. Explorez les sentiments et les mécanismes réactifs qui se déclenchent lorsque vous avez un problème relationnel, chez vous ou au travail. Observez la colère, la peur et les autres émotions dérangeantes qui surgissent pendant votre interaction avec l'autre. Comme Charlotte, apprenez à monter au balcon et à examiner vos émotions et les sensations qu'elles éveillent. Voyez si vous pouvez repérer votre carrefour, le moment où vous pouvez opter pour une réaction impulsive ou pour une réaction posée qui fera véritablement progresser vos intérêts véritables.

Afin de développer cette pratique introspective, il convient d'encourager *le scientifique qui sommeille en vous*. Vous êtes détective, et votre enquête porte sur vous. Les psychologues parlent de « recherche du moi ». Si vous abordez vos pensées et vos sentiments dans un esprit d'investigation, comme le fait Charlotte quand elle examine les émotions déclenchées par le comportement de son fils, vous vous donnerez les moyens de garder votre équilibre et de rester calme. Afin de cultiver ce sens de l'observation, il vous faudra aussi, comme tout bon scientifique, pratiquer le détachement et l'ouverture d'esprit. Cela suppose de freiner au maximum votre propension à l'autocritique.

Rien de plus facile que de juger ses pensées et ses émotions, de les classer comme bonnes ou mauvaises, justifiées ou injustifiées. Mais d'un point de vue psychologique, ce que nous pensons ou ressentons échappe à

tout jugement. Les actions peuvent être répréhensibles, mais pas les pensées ni les sentiments. Les scientifiques traitent les idées et les émotions les plus noires comme d'intéressants objets de recherche. Je me pose une question simple mais puissante : « N'est-ce pas curieux ? » Cette interrogation crée de la distance et ouvre la voie au questionnement, mais pas au jugement. En m'entraînant continûment à l'introspection, j'ai mieux compris le précepte du philosophe indien Jiddu Krishnamurti : « L'observation dénuée de jugement est la forme d'intelligence suprême[5]. »

L'une des méthodes d'entraînement consiste à consacrer tous les jours un court moment à l'observation sans jugement : il suffit de s'asseoir confortablement pendant cinq ou dix minutes, de fermer les yeux et de regarder défiler ses pensées et ses émotions, un peu comme si le ciel observait ses nuages en transhumance. Si vous êtes happé par une pensée et même si un jugement sévère se formule dans votre tête, acceptez-les sans broncher. Notez simplement qu'ils se sont emparés de vous et revenez à votre poste d'observation. Plus vous vous investirez dans cet exercice de réflexion consciente, plus il sera aisé. Petit à petit, vous vous familiariserez avec le fonctionnement de votre esprit.

Imaginez un verre que vous venez de remplir d'eau du robinet. Elle est un peu opacifiée par la pression et vous ne voyez rien en transparence. Si vous attendez un peu et que vous la laissez se décanter, l'eau deviendra cristalline. C'est ce que nous tentons de faire dans notre esprit : attendre que tout se décante pour voir clairement ce qui se passe en nous. Avant un important coup de téléphone ou une réunion décisive, je trouve utile d'observer quelques minutes, voire une seule minute de silence. Ces instants de solitude m'aident à observer mes pensées, mes sentiments et mes sensations, mais aussi à apaiser mon esprit pour qu'il se concentre sur la conversation à venir. C'est une technique facile à mettre en œuvre, disponible à tous et à tout moment.

Il est simple mais pas forcément facile de s'étudier, surtout en situation de conflit. Avec un peu de pratique, vous progresserez. Idéalement, le balcon n'est pas un refuge occasionnel, mais une base régulière. Dans vos négociations avec les autres, vous pouvez apprendre à jouer la pièce tout en la regardant du haut de votre poste d'observation. Cela exige un peu d'habitude, mais plus vous mènerez votre vie avec calme et clarté, plus vous saurez interagir avec autrui et poursuivre vos intérêts, aisément et efficacement. La méthode du oui intérieur est conçue pour vous mener librement au balcon, où vous resterez aussi longtemps que vous le désirerez, pour négocier en gardant la distance nécessaire.

Écoutez avec empathie

Les psychologues estiment que nous sommes traversés par douze mille à soixante mille pensées par jour[6]. La majorité d'entre elles – jusqu'à 80 % – seraient négatives : ce sont des obsessions à propos d'erreurs commises, des manifestations de culpabilité ou des sensations d'incompétence. Notre juge intérieur, terriblement critique, parle d'une voix plus ou moins sévère, et nous ne lui échappons presque jamais. « Tu viens de parler de travers ! » « Comment peux-tu être aveugle à ce point ? » « Tu fais n'importe quoi ! » Chacune de ces pensées négatives est un non infligé à nous-mêmes. Un dicton prétend : « Si tu parlais à tes amis comme tu te parles, tu n'aurais plus aucun ami[7]. »

Cette autocritique est probablement le principal obstacle à votre compréhension de vous-mêmes. Pour comprendre les autres, il convient avant tout de les écouter avec empathie comme le ferait un proche. La même règle s'applique à votre personne : écoutez-vous avec bienveillance. Au lieu de vous rudoyer, tentez de vous témoigner du respect et une attention positive. Au lieu de vous juger, acceptez-vous tel que vous êtes.

L’empathie est souvent confondue avec la compassion, mais ces deux sentiments diffèrent totalement. La compassion, c’est l’art de « s’associer émotionnellement à l’autre ». S’il est malheureux, vous vous associez à sa peine, sans nécessairement la comprendre. En revanche, l’empathie permet de « sentir *du dedans* » : il s’agit de *comprendre* la manière dont l’autre vit sa situation.

La pratique de l’empathie dans l’écoute de soi est un exercice plus profond que l’observation. L’observation est un examen extérieur, alors que l’écoute de soi est une manière « d’appréhender les choses du dedans ». L’observation apporte une vision détachée, alors que l’écoute apporte une connaissance intime. L’observation nous apporte la compréhension d’un scientifique qui étudie un insecte sous son microscope. L’écoute permet de comprendre à quoi ressemble la vie de l’insecte. Vous pouvez bénéficier de ces deux pratiques. Les anthropologues ont constaté que la meilleure manière d’assimiler une culture étrangère était de s’y immerger tout en gardant une distance suffisante pour l’étudier de l’extérieur. Cette méthode, appelée « observation participative », est aussi utile quand il est question de s’analyser.

En m’écoutant, je note la similitude récurrente de mes émotions au quotidien. Par exemple, l’une des angoisses qui me saisit régulièrement est celle qui me souffle : « Vas-tu réussir à tout faire ? » Pour appréhender et réduire l’intensité de ces sentiments qui m’assiègent, j’ai mis au point un exercice : tous les matins, je m’imagine assis devant la table de ma cuisine. Dès qu’une angoisse familière se présente, que je suis confronté à la honte, ou au contraire à la fierté, je leur offre un siège imaginaire. J’ai appris à accueillir tous les visiteurs, sans exclure qui que ce soit. J’essaie de les traiter comme de bons amis ou de vieilles connaissances. Pendant que la cuisine se peuple d’hôtes divers, je suis la conversation des pensées et des sentiments.

Qu’advient-il du juge intérieur ? Je lui ménage également une place à la table de la cuisine. Si j’essaie de l’annihiler ou de l’exclure, il revient en catimini et poursuit subrepticement son travail de sape. La meilleure approche, ai-je constaté, consiste à l’accepter comme l’un de mes proches. J’en suis venu à l’apprécier comme un vieil oncle qui prétendrait me protéger, tout en me mettant souvent des bâtons dans les roues. L’acceptation est le meilleur moyen de l’apprivoiser.

Cet exercice m’aide au moins à rester conscient de la présence de ces invités familiers, ce qui les rend moins susceptibles de me prendre par surprise et de me déstabiliser. J’ai appris à prêter attention à toutes les pensées et émotions négatives que j’avais l’habitude de négliger ou de stigmatiser. La colère est l’une d’entre elles. Si je ne la reconnais pas quand elle se présente, si je n’arrive pas à identifier ce qu’elle cache, elle se manifestera de façon destructrice au moment où je m’y attendrai le moins, par exemple au cours d’une conversation difficile avec ma femme.

Jamil Mahuad, ex-président de la République d’Équateur et ancien camarade de promotion à Harvard, m’a raconté récemment comment il avait progressivement appris à accepter ses sentiments douloureux en les mettant au jour. « La tristesse n’était pas tolérée par les hommes de ma famille. Quand certains de mes ancêtres ressentaient de la tristesse, ils la masquaient sous la colère. J’éprouvais la même difficulté. Aujourd’hui encore, il m’est difficile de reconnaître mon chagrin ou ma douleur. Mais en les faisant sortir de l’ombre, je commence à intégrer cette nouvelle “facette” de moi-même[8]. » En révélant ses émotions douloureuses, Jamil a pu contrôler sa colère et monter au balcon, un jour qu’il menait une négociation difficile avec le président du Pérou. Il a ainsi mis un terme à la guerre la plus longue qui ait jamais secoué l’hémisphère Sud.

N’oubliez pas que l’écoute n’est pas seulement un exercice intellectuel, mais également une pratique physique et émotionnelle. Par exemple, lorsque vous avez peur, essayez d’éprouver cette émotion dans votre corps.

À quoi ressemble cette sensation ? S'agit-il d'un froid glacial ? Votre estomac se creuse-t-il ? Votre gorge est-elle sèche ? Reconnaissez cette impression familière et gardez-la quelques instants en vous sans tenter de la chasser. Essayez de vous relaxer et de vous frayer un chemin à travers cette peur. Respirez-la si vous pouvez. Ainsi, vous commencerez à apaiser la tension.

Si ce genre d'écoute intérieure vous paraît désagréable ou difficile, demandez à un ami – voire à un thérapeute ou à un coach professionnel – de vous écouter jusqu'à ce que vous soyez capable de prêter une attention régulière à vous-même. Ou tenez votre journal intime. Je constate que le fait de consigner mes sentiments et mes pensées, même pendant quelques minutes, me permet de monter au balcon et d'y rester, afin de découvrir des mécanismes secrets que je ne distinguerais pas dans le tohu-bohu de la vie. Testez cette solution pour vous voir et vous entendre distinctement. Ainsi, vous vous comprendrez mieux.

L'un des grands bénéfices de cette écoute personnelle, avant une conversation ou une négociation difficiles, est de clarifier votre esprit et d'affiner votre réceptivité. Il y a longtemps que j'enseigne l'écoute comme compétence essentielle, préalable à la négociation, car j'ai remarqué à quel point il est difficile d'écouter les autres, surtout en situation de conflit. Serait-ce le principal obstacle à nos émotions cachées et à tous ces sentiments qui réclament notre attention ou bouleversent notre esprit ? Est-il possible que, pour écouter autrui, il faille d'abord s'écouter ?

Découvrez vos besoins

Si vous vous préoccupez de vos sentiments, et surtout de vos mécontentements récurrents, vous vous apercevrez qu'ils pointent vers vos

intérêts frustrés et vos désirs inassouvis. Si vous les interprétez bien, ils vous aideront à découvrir vos besoins les plus profonds.

Dans la légende du roi Arthur, un jeune chevalier de la cour part en quête du Graal[9]. Au début de son périple, il voit se profiler un grand château dans la forêt. Il y entre et trouve un vieux roi blessé, assis avec ses chevaliers autour d'une table ornée d'un calice d'argent, qui n'est autre que le Graal. Tandis que le jeune chevalier abasourdi lutte pour trouver les mots qu'il veut adresser au roi, le château disparaît soudain et il se retrouve, inconsolable, dans la forêt.

Le chevalier erre vainement pendant plusieurs décennies, jusqu'à ce qu'un jour, dans les bois, il voie resurgir le château devant lui. Il entre et retrouve le roi attablé avec ses proches. Cette fois, parce qu'il est plus âgé et plus sage, le visiteur trouve instinctivement les mots. « De quoi souffrez-vous ? » Parce qu'il écoute les malheurs du roi et découvre ses besoins les plus profonds, il tisse un lien d'amitié avec lui. Au nom de cette amitié, le roi offre au chevalier le Graal convoité par tant d'autres.

Tel est le pouvoir du mot, de la question juste. Nous pouvons nous inspirer du chevalier, et nous demander de quoi nous souffrons. Dans quels domaines sommes-nous malheureux ou insatisfaits ? Est-ce un problème de travail ou d'argent, de famille ou de lien affectif, de santé ou d'un mal-être plus général ? Nos besoins se servent de nos frustrations pour communiquer avec nous. Malheureux, nous ressentons forcément de l'anxiété, de la crainte, de la colère ou de la tristesse. Et dans ce cas, quels sont nos besoins sous-jacents ? Que voulons-nous vraiment ? Quelles sont nos motivations les plus profondes ? Mieux nous les comprenons, plus nous aurons de chances de les satisfaire.

Un jour, j'ai été amené à intervenir sur la scène d'une terrible guerre civile qui ravageait la jungle de Sumatra depuis vingt-cinq ans. J'ai demandé aux chefs du mouvement rebelle ce qu'ils voulaient *vraiment*. « Je connais votre *position* dans ce conflit, ai-je indiqué. Vous désirez

l’indépendance. Mais dites-moi où sont vos *intérêts*. Pourquoi voulez-vous l’indépendance ? » Je me rappelle le silence pesant qui a suivi, lorsque les chefs ont cherché à répondre à cette question fondamentale.

Se battaient-ils surtout pour des motifs politiques comme l’autodétermination ? Ou pour des raisons économiques comme le désir de contrôler leurs ressources naturelles ? Pour des raisons de sécurité, afin de se protéger d’une menace physique ? Ou encore pour des raisons culturelles, telles que le droit à l’éducation dans leur langue ? S’ils avaient plus d’un mobile, quel était leur ordre de priorité ? De fait, leur position était certes transparente (ils voulaient effectivement l’indépendance), mais les motivations profondes de leur lutte pour l’indépendance l’étaient beaucoup moins. Des milliers de personnes avaient perdu la vie dans ce combat, mais les chefs n’avaient pas explicitement exprimé le « pourquoi » sous-jacent des choses.

Au cours de mes expériences d’arbitrage, j’ai noté que les gens connaissaient généralement leur *position* : « je veux une augmentation de salaire de 15 % ». Mais souvent, ils n’ont pas réfléchi à leurs *intérêts*, aux besoins, aux désirs, préoccupations, craintes et aspirations qui les sous-tendent. Veulent-ils une augmentation parce qu’ils cherchent la reconnaissance ou la justice, parce qu’ils suivent un plan de carrière, qu’ils visent la satisfaction d’un besoin matériel, ou un mélange des deux ?

Dans la négociation, la question magique qui permet de découvrir ses intérêts et ses besoins est « pourquoi ». « *Pourquoi* est-ce que je veux ça ? » Il est très utile de s’interroger – autant de fois que cela sera nécessaire – jusqu’à ce que l’on parvienne au besoin socle. Plus vous creuserez vos besoins et vos intérêts profonds, plus vous aurez de chances d’inventer les idées créatives qui les serviront. Dans le cas de l’augmentation, si vous exprimez un besoin de reconnaissance, alors vous serez susceptible d’obtenir satisfaction, même si certaines contraintes budgétaires empêchent votre patron de vous donner le vrai coup de pouce financier que vous aviez

espéré ; vous vous verrez offrir, par exemple, une promotion hiérarchique ou une mission prestigieuse. La découverte des intérêts véritables ouvre de nouveaux horizons auxquels vous n'aviez peut-être pas pensé.

Dans le cas de la guerre civile, mes collègues et moi avons creusé les intérêts sous-jacents des rebelles dans leur exigence d'indépendance. À l'aide d'un tableau à feuillets mobiles, j'ai consigné les réponses au *pourquoi* : autodétermination, contrôle des ressources économiques, protection de la culture et de la langue, etc. La question suivante que j'ai posée a été : « Quelle stratégie servira au mieux ces intérêts ? Est-ce qu'elle impose de continuer la guerre ? » Les commandants rebelles ont reconnu sans difficulté que la guerre ne pourrait pas être gagnée, même en dix ans, parce que l'armée était trop forte. Dans ce cas, la meilleure stratégie consistait-elle à former un parti politique et à briguer la présidence ?

Il a fallu plusieurs années pour que le débat s'organise au sein du mouvement rebelle qui a fini par choisir la deuxième option politique. Ce faisant, il a négocié un accord de paix avec l'État qui lui a garanti l'autodétermination, le contrôle des ressources économiques et des droits culturels. Au terme d'élections provinciales, les chefs rebelles sont devenus respectivement gouverneur et vice-gouverneur. S'ils n'ont pas obtenu l'indépendance, ils ont fait progresser leurs intérêts stratégiques. Voilà ce à quoi l'on peut accéder en découvrant et en identifiant ses intérêts.

Plus nous approfondissons nos besoins sous-jacents, plus nos besoins tendent vers l'universel :

« Pourquoi voulez-vous cette augmentation ?

– Pour avoir davantage d'argent.

– Pourquoi voulez-vous plus d'argent ?

– Pour me marier.

– Pourquoi voulez-vous vous marier ?

– Parce que cela m'apportera l'amour.

– Pourquoi voulez-vous être aimé ?

– Pour être heureux, bien sûr. »

Le désir socle – amour et bonheur – est universel. Ce principe peut sembler évident, mais le dévoilement d'un désir universel permet d'ouvrir une nouvelle perspective d'enquête. Si vous n'obtenez pas d'augmentation substantielle, pouvez-vous quand même être heureux ? Votre bonheur dépend-il de l'avantage financier – voire du mariage – ou vient-il de vous, de l'intérieur ? La question n'est pas anodine. Si vous pouvez puiser en vous un moyen de connaître l'amour et le bonheur, vous êtes plus à même de les obtenir, qu'il y ait mariage *ou non*, augmentation *ou non*.

Sur le plan émotionnel, deux besoins essentiels se font jour. Le premier est la *protection*, ou la sécurité, qui promet l'absence de douleur. Le second est le *lien*, ou l'amour, qui assure le plaisir. Comment pouvons-nous nous sécuriser et nous lier aux autres ? Comme la vie est par nature incertaine et que l'amour est souvent dispensé en quantité insuffisante, il ne paraît pas toujours facile pour nous de réunir ces deux conditions. Mais nous pouvons entamer le processus.

De l'autocritique à la compréhension de soi

Même si cela peut paraître évident et naturel, il est le plus souvent difficile de passer dans son propre camp, de voir clair en soi-même du haut du balcon, de s'écouter avec empathie et de découvrir ses besoins les plus profonds. Le voyage qui fait passer de l'autocritique à la compréhension de soi exige de rudes efforts au quotidien.

Pour revenir à un précédent exemple, j'ai apporté la liberté à mon client Abilio Diniz lorsqu'il s'est trouvé confronté à de grandes difficultés émotionnelles, alors même qu'il avait découvert son besoin essentiel. Peu

après notre conversation, Abilio a accordé une longue interview à un magazine, et a insisté sur le fait qu'il voulait dépasser le conflit qui l'opposait à son associé, afin de se consacrer à sa vie personnelle. Cependant, dans son commentaire, le journaliste a noté qu'Abilio avait cité le nom complet de son adversaire à trente-huit reprises, ce qui ne dénotait guère de progression dans sa vision des choses. La semaine suivante, Abilio a siégé dans un conseil d'administration et, en dépit de son intention de rester zen, il s'est senti provoqué et, à plusieurs occasions, a taxé ses adversaires de lâches. Malgré ses efforts, il a eu du mal à rester au balcon.

Abilio, qui était en passe de devenir un ami au fil de nos séances de travail, m'a déclaré lors de nos retrouvailles : « En réalité, je suis toujours furieux. Qu'y puis-je ? Je ne sais pas ce que je veux vraiment. Parfois, j'ai envie de mettre un terme au conflit et, à d'autres moments, j'ai envie de poursuivre la bataille. Peut-être n'ai-je pas d'autre choix que de continuer à me battre. Je devrais peut-être y trouver du plaisir. »

Le processus d'acceptation de soi pourrait se révéler tout aussi compliqué pour vous que pour Abilio. Dans les situations difficiles que nous affrontons au travail, ou dans notre vie quotidienne, dilemmes et hésitations sont courants, et nous sommes tentés de réagir sans fin. Voilà pourquoi il est vital de s'encourager patiemment et régulièrement à passer dans son propre camp. Abilio n'a pas jeté l'éponge. Il a longuement et intimement discuté avec sa femme et avec le reste de sa famille. Toutes les semaines, il est allé voir un thérapeute pour sonder ses idées les plus noires. Il m'en a parlé. Il a réglé ses comptes avec lui-même et avec son tempérament. À force de persévérance et de discipline, il a appris à passer plus de temps au balcon. Parce qu'il s'est compris et accepté, il est devenu son meilleur ami plutôt que son pire ennemi.

Même si Abilio a eu du mal à découvrir ses motivations profondes avant de s'accorder avec lui-même, il a fini par récolter des récompenses encore plus grandes. La vie lui a été rendue en cadeau. Avant même que

nous n’entrions en contact avec son adversaire à la table des négociations, Abilio a pris des mesures concrètes pour accéder à sa liberté. Il a présidé le conseil d’administration d’une autre grande société, a trouvé un nouveau bureau éloigné du siège de sa propre compagnie, s’est accordé de longues vacances avec sa famille, et a exploré un nouvel accord d’entreprise. En d’autres termes, il a dit oui à ses besoins. Cette entente avec lui-même lui a ouvert la possibilité d’entamer une véritable négociation, où personne n’a été perdant. Et là réside toute la différence, ainsi que nous le verrons plus tard.

Comme le suggère cette histoire, en passant dans votre camp, vous devenez votre meilleur ami et non votre pire adversaire dans les négociations. Ce mouvement vous aide non seulement à vous comprendre, mais aussi à vous accepter tel que vous êtes. Si l’autocritique est un *non* à soi, l’acceptation est un *oui* à soi, peut-être le plus beau présent que l’on puisse s’offrir. D’aucuns diront que l’entente avec soi diminue la motivation nécessaire pour créer des changements utiles, mais j’ai généralement constaté l’inverse. L’acceptation produit souvent une sensation de sécurité qui permet d’affronter un problème et d’œuvrer à sa résolution. Comme l’a remarqué Carl Rogers, l’un des fondateurs de la psychologie humaniste : « Paradoxalement, quand je m’accepte tel que je suis, je change[10]. »

Maintenant que vous êtes passé dans votre camp et que vous avez découvert vos besoins, la question à poser est : « Où vais-je trouver la force de concrétiser ces besoins ? » Tel est le deuxième défi à relever pour s’entendre avec soi.

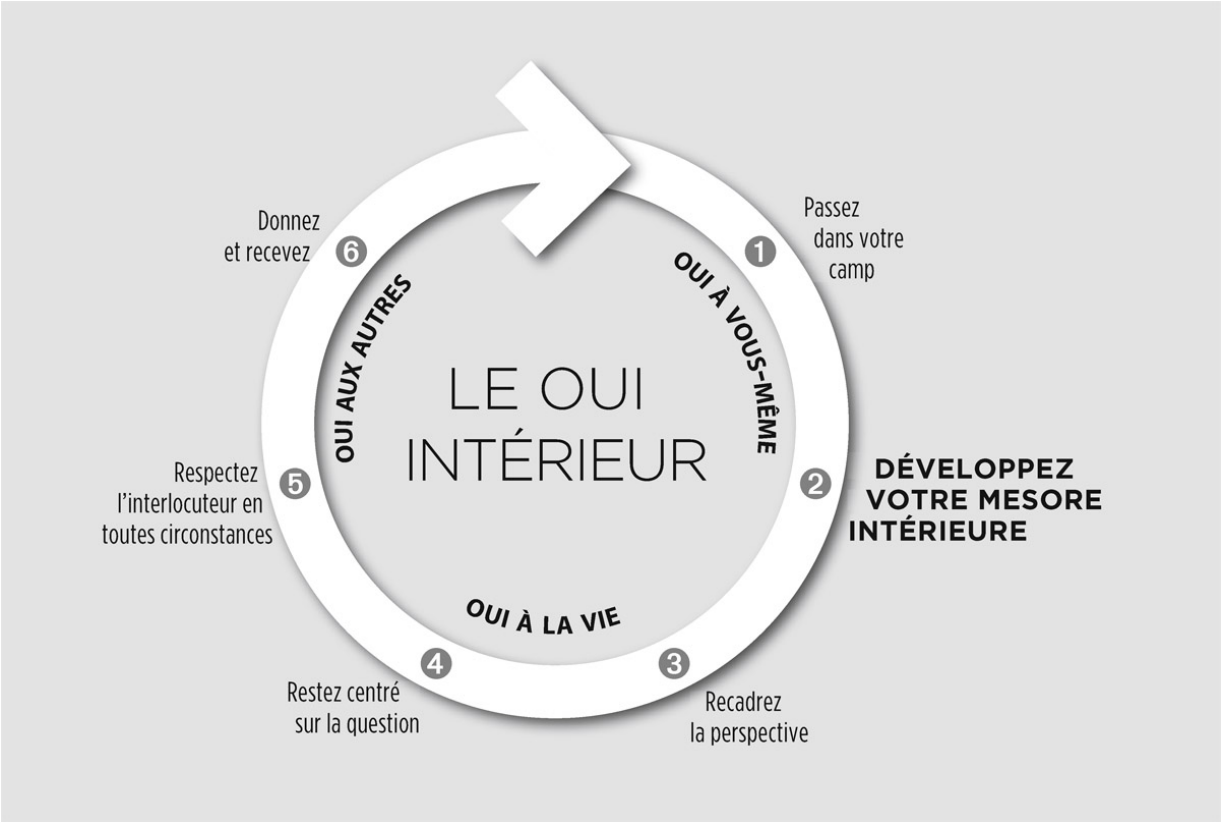
2

Développez votre MESORE intérieure

Du reproche à la responsabilité assumée

« J’ai vu trop de gens abandonner leur dernière bouchée de pain, leur dernière gorgée d’eau à ceux qui étaient dans le besoin, et je sais que personne ne peut nous voler la dernière de nos libertés humaines, qui est la liberté de choisir, en toutes circonstances. »

Dr Viktor Frankl, *Man’s Search for Meaning*, à propos de son expérience dans les camps de concentration nazis



Vers le milieu des années 1980, j'ai animé une série de conférences entre les hauts conseillers diplomatiques soviétiques et américains, autour de la prévention de la guerre nucléaire. Les relations entre les deux superpuissances étaient tendues et les accusations fusaient de toutes parts. Chaque fois, la première séance commençait par une longue liste de récriminations et d'arguments défensifs. Celle-ci pourrissait l'ambiance et nous faisait perdre un temps considérable. Lors de la troisième ou de la quatrième conférence, mes collègues et moi avons adopté une approche différente. Sur l'ordre du jour imprimé, nous avons baptisé la première réunion « accusations mutuelles » et nous l'avons programmée avant le déjeuner pour tous les participants volontaires. Chacun a eu droit à la parole.

Ce jeu de massacre se situe au cœur de presque tous les conflits destructeurs auxquels j'ai assisté. Le mari accuse sa femme, et réciproquement. L'équipe de direction incrimine le syndicat et vice versa. Un homme politique s'en prend à l'autre camp, qui lui rend la pareille. L'accumulation de reproches déclenche habituellement de la colère ou de la honte chez l'autre, qui réagit en retournant les accusations. Et le processus se perpétue.

Il est terriblement tentant de rejeter la faute sur le partenaire dans le conflit. Qui a initié la dispute, sinon le tiers ? Le rejet de la faute nous rend l'innocence. Nous sommes ceux à qui le tort a été porté. Nous nous sentons dans notre droit et nous allons jusqu'à revendiquer la supériorité. Le rejet de la faute dévie agréablement toute culpabilité résiduelle que nous pourrions ressentir. Les avantages émotionnels apparaissent clairement.

Toutefois, comme je l'ai constaté dans d'innombrables conflits au fil des années, les coûts du petit jeu de l'accusation sont énormes. Ils provoquent une escalade inutile et bloquent la résolution des problèmes. Ils empoisonnent les relations et font perdre autant d'énergie que de temps. Plus insidieusement, ils minent notre pouvoir : quand nous accusons l'autre de ce qui cloche dans la relation, qu'il s'agisse d'une dispute de couple, d'une querelle de bureau ou d'un conflit entre grandes puissances, nous misons sur le pouvoir de l'autre et sur notre statut de victime. Nous négligeons le rôle que nous avons peut-être joué et nous ignorons notre liberté dans le choix de la réaction. Nous renonçons à notre pouvoir.

Si nous voulons nous entendre avec autrui, nous devons trouver un moyen de dépasser le jeu des accusations en revendiquant notre capacité à améliorer la situation. À l'époque où j'étudiais les moyens de prévenir les conflits nucléaires entre les États-Unis et l'Union soviétique, j'ai exploré la gestion de la crise dans d'autres cercles, notamment dans les entreprises. L'exemple le plus frappant d'une réaction positive m'a été fourni par la manière dont la société Johnson & Johnson a traité le problème du Tylenol

en 1982[11]. Aujourd'hui, la réaction de Johnson & Johnson est devenue un cas d'école, mais à cette date elle a vraiment révolutionné la donne. Jour après jour, semaine après semaine, les médias n'avaient parlé que de la mort par empoisonnement de six adultes et d'un enfant qui avaient ingéré un mélange de Tylenol et de cyanure, dans la région de Chicago. Personne ne savait qui s'était emparé des gélules et y avait injecté du poison. James Burke, P-DG de Johnson & Johnson, s'est trouvé confronté à un dilemme. Le Tylenol était son médicament le plus rentable et représentait 37 % des ventes d'analgésiques sans ordonnance.

De nombreux experts se sont prononcés contre un rappel des produits à l'échelle nationale, en faisant valoir que les incidents se limitaient à la région de Chicago et que l'empoisonnement n'était nullement imputable à Johnson & Johnson. Toutefois, Burke et ses collègues ont refusé de céder à la facilité en se déchargeant sur un tiers de la sécurité de leur clientèle. Ils ont préféré assumer leur part, ont retiré le produit des points de distribution dans le pays, et ont proposé d'échanger toutes les boîtes de Tylenol déjà vendues aux particuliers. Cette décision, prise presque immédiatement après l'annonce des décès, a coûté à la société une centaine de millions de dollars.

Pour quel résultat ? Contrairement à l'idée reçue à l'époque, selon laquelle la marque Tylenol ne se remettrait jamais d'une publicité aussi néfaste, le produit a été relancé quelques mois plus tard sous le même nom, dans un nouveau flacon plus hermétique, et la société a opéré un redressement spectaculaire en termes de ventes et de parts de marché. Ce qui aurait pu se transformer facilement en une terrible crise de confiance a assuré l'intégrité et la crédibilité de Johnson & Johnson aux yeux du public.

Le contraire du jeu de massacre consiste à endosser la responsabilité. Cette responsabilisation est une « ré-action » qui traduit la capacité de répondre positivement à la situation, en considérant que c'est à nous de la traiter correctement. C'est exactement ce qu'ont fait James Burke et ses

collègues. Ils savaient que l'acceptation de la responsabilité, même pénible et coûteuse, constitue la base de la véritable gouvernance. Et les récompenses ont été énormes : une telle attitude permet d'obtenir le oui des interlocuteurs, qui ramène la confiance des médecins, des infirmières, des patients et des détenteurs des actions de la société.

Lorsque vous avez dépassé le jeu des accusations et que vous avez assumé vos responsabilités, il devient beaucoup plus facile d'obtenir l'acceptation. Le vrai travail commence à l'intérieur. Pour un individu, la responsabilisation est une prise en main de sa *vie* et de ses *relations*. Mais surtout, elle témoigne d'un respect inconditionnel de ses *besoins personnels*.

Prenez possession de votre vie

Qui est vraiment responsable de notre vie ? La question paraît simple, mais trop souvent la réponse nous échappe. Même si, sur le plan intellectuel, nous revendiquons la paternité de nos paroles, de nos actions, voire de nos réactions, nous restons souvent spectateurs de notre existence, et nous nous demandons comment nous en sommes arrivés là, avant d'incriminer des circonstances extérieures : « Je ne suis pas parvenu au stade que je souhaite dans ma carrière parce que mon patron me déteste et qu'il a bloqué mon avancement. » « Je ne peux pas voyager parce que je n'ai pas l'argent. » « Je vis ici, et pas dans la ville qui me plaît, parce que ma famille m'oblige à rester. » En d'autres termes, la décision ne vient pas de nous, mais de quelqu'un d'autre ou d'une donnée indépendante de notre volonté.

Je me souviens de Sam, un jeune ami qui multipliait les accidents de voiture. Il a commencé par démolir la camionnette familiale… puis la jeep de ses parents… puis son véhicule personnel. Heureusement, personne n'a

jamais été blessé. Chaque fois, il s'est senti furieux et a attribué l'accident à des contingences. Il fallait imputer la faute à l'autre conducteur, à l'état de la route, à un panneau mal éclairé. *Lui-même* n'était jamais en cause, ça lui semblait évident. Les parents de Sam se sont alarmés de cette série de problèmes et de son déni de responsabilité, ce qui a provoqué des tensions et des conflits dans la famille.

Après avoir accepté de s'analyser et d'écouter ses sentiments profonds, Sam a compris que la répétition des accidents pouvait être liée à sa conduite agressive. Il s'est rendu compte que ses tendances hostiles tenaient au fait qu'il réprimait ses bouffées d'insécurité et de colère. En les acceptant, il a assumé l'entière responsabilité de sa conduite et des accidents, même de ceux qui semblaient vraiment relever de la malchance. Sam a finalement compris que son existence et les événements qui la jalonnaient dépendaient de lui – et de *lui seul*. Lorsqu'il a été capable de s'accorder ainsi avec lui-même, il a pu dire *oui* à ses parents. Et, chose prévisible, les accidents automobiles à répétition ont cessé.

Tel est le pouvoir de la prise de responsabilité vis-à-vis de soi, lorsqu'elle va de pair avec l'auto-analyse.

Une introspection qui ne s'accompagne pas d'une prise de responsabilité risque de dégénérer en autocomplaisance. La prise de responsabilité personnelle sans analyse peut déboucher sur l'auto-accusation. L'accord avec soi relève des deux processus. Comme le montre l'histoire de Sam, le travail qui consiste à passer dans son propre camp apporte la compréhension puis le désir d'assumer la responsabilité de sa vie et de ses actions.

Cette responsabilisation suppose d'assumer ses échecs et ses failles, mais aussi ses succès et ses atouts. Il y faut de l'honnêteté et du courage, mais c'est seulement à ce prix que vous pourrez passer dans votre camp. Vous saurez alors quelle est votre place, quels sont vos failles et vos points forts. La responsabilisation est souvent confondue avec l'auto-accusation,

mais il s'agit du contraire. La personne qui se dénigre regarde en arrière et juge le passé : « Quel nullard j'ai été dans mon travail ! » La responsabilisation se tourne résolument vers l'avenir en cherchant à répondre : « Que puis-je faire pour réussir professionnellement ? »

Si notre vie est un jeu, nous n'en sommes peut-être pas les maîtres, mais nous pouvons en être les metteurs en scène. Nous pouvons interpréter la pièce de la façon qui nous plaît, agir en victimes du destin ou en acteurs. Ce qui nous arrive est peut-être le fruit du hasard. Ou pas. Mais nous sommes le facteur décisif de notre existence : sans doute ne sommes-nous pas toujours en mesure de choisir les circonstances, mais nous pouvons opter pour la manière dont nous réagissons.

Quand mon ami Jerry White était étudiant étranger à Jérusalem, il est allé camper dans le Golan et a posé le pied sur une mine oubliée depuis la guerre des Six Jours. Il a perdu une jambe et a failli mourir. Cloué sur un lit d'hôpital pendant des mois, livré tour à tour à la dépression, à la colère, à l'amertume et à l'apitoiement sur soi, il a entendu son voisin de chambrée, un soldat, lui dire : « Jerry, ce truc sera ce qui t'est arrivé de pire ou de meilleur. C'est toi qui décides. »

Jerry a suivi le conseil du soldat et a choisi de ne pas se complaire dans le rôle de la victime qui accuse les autres et la vie. Il a préféré assumer son destin et en transformer les circonstances. « Je n'aimais pas cette image d'homme aigri et geignard qui se laissait écraser par un événement négatif pendant le reste de son existence[12] », a-t-il écrit dans le livre très éclairant qu'il a intitulé *I Will Not Be Broken*. « Il y avait une vie à mener – la mienne –, et si vraiment je voulais faire des sauts et des roulades, je finirais par y arriver. » Ainsi, Jerry a dit *oui* à la vie.

Bien sûr, les choses n'ont pas toujours été faciles, mais il a réagi à son accident en se consacrant au service d'autrui. Jerry a fini par fonder Survivor Corps, un réseau mondial de rescapés des mines antipersonnel qui aide les victimes de la guerre et du terrorisme. Cette association a joué un

rôle essentiel dans la campagne internationale d'éradication des mines, qui a été récompensée par un prix Nobel. Ensuite, Jerry a contribué, au sein d'un service d'intérêt général, à la résolution des conflits dans le monde entier. L'accord avec soi lui a permis de dire oui aux autres : toute sa vie, il s'est efforcé d'aider des sociétés entières à accéder à l'acceptation d'elles-mêmes.

Jerry envisage autrement le rôle qu'il a tenu dans la pièce, en cessant d'être une victime impuissante, pour entrer dans le rôle de leader. Comme lui, nous sommes capables de nous recadrer et d'oublier la question « à qui la faute ? » pour demander, « quelle leçon faut-il tirer ? ». Confrontés à l'adversité, nous pouvons accuser les autres et la vie, ou devenir curieux et nous demander comment en tirer un enseignement. Dans ce cas, loin de résister à ce qui advient, nous assumons notre existence telle qu'elle est. Nous relevons ce défi que nous aurions préféré éviter, tout simplement parce que le challenge est devant nous. Au lieu de nous lamenter, nous pouvons, comme Jerry, prendre notre destin à bras-le-corps.

Même si, objectivement, nous ne parvenons à contrôler qu'une partie des circonstances, nous avons un pouvoir d'action considérable sur nos *expériences*. Comme Jerry, nous pouvons interpréter différemment le réel, même s'il est négatif ; cela influencera directement la manière dont nous l'appréhendons, en même temps que nos réactions. Si un contrat d'affaires tourne court, nous pouvons en blâmer autrui et continuer à mariner dans notre colère, ou y voir une occasion d'apprendre et d'aller de l'avant pour décrocher un autre contrat. Devant le départ de la personne qui partageait notre vie, nous avons la possibilité de rejeter la faute sur elle et de nous soumettre à cette vision, ou de nous mettre à l'écoute de nos sentiments, de les accepter, et de reprendre les rênes pour aller de l'avant.

Personne n'a sans doute mieux exprimé cette liberté de choix que le Dr Viktor Frankl dans *Man's Search for Meaning*, récit poignant des trois années qu'il a passées à Auschwitz, Dachau et d'autres camps de

concentration nazis. Comme il l'a appris à ses dépens, même en l'absence totale de liberté, nous restons libres de choisir la signification de notre expérience. Au milieu de souffrances inimaginables, il est resté responsable de son destin. Il a tendu la main à d'autres personnes dans le besoin, les a consolées et leur a donné les quelques vivres qu'il avait réussi à garder. Dans une situation où il n'avait apparemment aucun pouvoir, il a regagné la capacité de guider sa vie.

La prise en charge de notre existence peut parfois sembler lourde, mais elle possède des vertus libératrices. Elle est susceptible de libérer des forces considérables qui étaient retenues depuis longtemps dans les filets néfastes de l'accusation d'autrui et de soi. C'est le jeu des reproches, le déni de responsabilité qui nous cantonne dans le rôle de victimes. Dès que nous comprenons que nous avons fabriqué notre prison, ses murs se lézardent et nous sommes libres. En reprenant possession de notre vie, nous pouvons vivre pleinement.

Reprenez possession de vos relations

Si le jeu des reproches préside à la plupart des conflits auxquels j'ai assisté, le fait d'endosser la responsabilité de la relation est, comme je l'ai constaté, la base de la plupart des solutions vraiment avantageuses.

Pensez à une relation qui a été problématique avec l'un de vos proches, avec un de vos collègues ou au sein de votre communauté. Avez-vous eu envie de blâmer la partie adverse ou de vous glisser dans le rôle de la victime ? Il est très commun de reprocher aux autres les aspects négatifs de notre relation avec eux. Mais comme nous le savons tous, toute relation – et tout conflit – implique au moins deux individus.

Dans son précieux livre, *The Passionate Marriage*[13], le psychologue David Schnarch présente le cas d'une cliente nommée Susan, qui éprouvait

un fort besoin de communiquer et de se lier avec les autres, mais qui était malheureuse dans sa relation conjugale. Ses discussions avec son mari se raréfiaient. Pendant des années, Susan a critiqué et tourmenté Frank pour qu'il lui parle, mais plus elle le faisait, plus il rentrait dans sa coquille. Selon elle, cette incommunicabilité persistante et l'incapacité de la surmonter étaient du fait de son compagnon. Elle était furieuse et frustrée de constater qu'elle ne pouvait pas obtenir l'accord qu'elle désirait.

Avec l'aide de son thérapeute, Susan a pu passer dans son camp ; elle a appris à s'accepter comme une personne qui souhaitait se lier par la parole et l'expression de ses sentiments. Ensuite, elle a appris à comprendre son mari – qui n'aimait ni communiquer ni partager ses émotions. Finalement, elle s'est rendu compte qu'elle participait à leur dynamique négative et a reconnu que son harcèlement ne faisait qu'accentuer le retrait de Frank. Pendant son enfance, son mari avait beaucoup souffert et ne se sentait pas assez rassuré pour s'ouvrir aux autres. En fait, plus Susan le critiquait, plus il se sentait menacé et plus il se refermait.

En fin de compte, les faiblesses doivent être considérées comme un problème *pour l'autre*, pas pour vous. Votre défi consiste à savoir réagir. Vous pouvez, comme Susan, reconnaître le rôle que vous jouez dans les remous que traverse la relation. Même si votre contribution vous semble limitée, elle n'en est pas moins réelle. Et si vous observez honnêtement la situation, comme l'a fait Susan, vous verrez sans doute que votre part n'est pas minime. Un dicton assure que lorsque vous pointez un index vers quelqu'un, trois index se retournent contre vous. Il ne s'agit pas de se couvrir la tête de cendres, mais d'admettre que l'on joue un rôle dans le problème. Au lieu de se perdre dans le jeu de massacre, il est plus utile de reconnaître que vous êtes deux dans l'histoire, et qu'il suffit d'une initiative pour transformer la relation. En endossant la responsabilité de cette relation, vous revendiquez votre pouvoir de la changer.

La prise de responsabilité suppose également de repérer le moment où vos paroles ou vos actions ont provoqué souffrance ou détresse. Dans mon travail de modérateur de conflits industriels ou ethniques, j'ai constaté la force des excuses sincères et leur capacité à réparer les failles dans les relations. Je me souviens en particulier d'une occasion où j'ai arbitré une réunion confidentielle en Europe, entre des dirigeants politiques turcs et kurdes, à un moment où la guerre civile faisait rage en Turquie. Un général turc en retraite a demandé la parole et a déclaré : « En tant qu'ancien chef des armées turques, je veux attester ici de la souffrance d'innombrables villageois kurdes pendant cette terrible guerre. Je sais que beaucoup d'innocents ont été sacrifiés ou blessés. Personnellement, je tiens à dire ici que je suis profondément désolé. » Jusqu'à cet instant, la tension avait été à son comble dans la salle, mais ce témoignage sincère a grandement modifié l'ambiance et a permis de déboucher sur un accord final visant la fin du conflit. Ce qui donne du poids aux excuses est le travail invisible qui a été accompli auparavant. Dans le cas que j'évoque, le général a assumé ses actions et le rôle qu'il avait joué dans l'affrontement avant de présenter ses excuses. Le succès d'une telle démarche dépend complètement du travail intérieur réalisé en amont.

Revendiquez vos besoins

Avant la rédaction de *Comment réussir une négociation*, Roger Fisher et moi-même avions établi que la plus grande ressource disponible dans une négociation est la MESORE, votre meilleure solution de rechange, qui sert vos intérêts si vous ne parvenez pas à atteindre un accord avec l'autre partie. Quand vous postulez à de nouvelles responsabilités, par exemple, votre meilleur choix de rechange consiste à chercher une autre offre d'emploi. Dans le cas d'une querelle autour d'un contrat, votre meilleure

solution de rechange consistera peut-être à recourir à un médiateur ou à porter l'affaire devant un tribunal. Si vous ne parvenez pas à vous entendre avec votre concessionnaire sur le prix d'une voiture, vous pouvez trouver un autre négociant. La MESORE vous donne l'assurance de trouver une autre issue, quelle que soit la suite de la négociation. Elle vous rend moins dépendant de l'interlocuteur pour satisfaire vos besoins, vous apporte une sensation de liberté ainsi que de la puissance et de l'assurance.

Depuis trente-cinq ans, j'enseigne l'analyse et le développement de la MESORE. Et pourtant, comme j'ai pu le constater, mes interlocuteurs trouvent cet exercice difficile, car ils s'aperçoivent que l'alternative n'est ni évidente ni séduisante. « Je n'arrive pas à trouver d'autre travail. » « Si je vais au tribunal, cela me coûtera cher en temps et en argent. » Quand ils affrontent un adversaire qui paraît plus puissant, beaucoup de gens ont du mal à rééquilibrer le rapport de forces.

Toutefois, nous pouvons accroître nos ressources intérieures, en toutes circonstances. Dans une négociation ou un conflit, bien avant de développer une solution de rechange *extérieure* dans le cadre d'un accord négocié, nous pouvons créer une alternative *intérieure*, en nous engageant fortement vis-à-vis de nous-mêmes pour respecter nos besoins les plus profonds, *quelles que soient* les réactions de l'autre. Cet engagement est représenté par la MESORE intérieure. Les véritables ressources naissent en nous.

Pour revenir, par exemple, au choix d'un nouveau poste et à la discussion qui le précède, si votre MESORE extérieure peut consister à chercher et à accepter une autre offre d'emploi, votre MESORE intérieure sera définie par cet engagement personnel : que vous puissiez ou non négocier votre intégration au poste désiré (ou à un autre), vous devrez être *certain* de respecter vos besoins de satisfaction et d'accomplissement professionnels, en toutes circonstances.

La formule magique est « *en toutes circonstances* ». Votre MESORE intérieure est l'engagement que vous prenez de cesser de vous faire des

reproches, d'accuser les autres et la vie de vos déboires, *en toutes circonstances*. Vous vous engagez à libérer l'autre de la responsabilité de concrétiser vos besoins et à endosser cette responsabilité, *en toutes circonstances*. Cet engagement inconditionnel vous apporte la motivation et le pouvoir de modifier la situation, surtout dans un contexte difficile ou conflictuel. Votre MESORE intérieure est en effet la base de votre MESORE extérieure.

Dans le chapitre précédent, Susan a compris qu'elle voulait garder cette relation profondément insatisfaisante *et* qu'elle pouvait choisir de partir. La rupture était, bien sûr, la solution radicale qu'elle préférait éviter. Son départ constituait, sur le plan de la négociation, sa MESORE extérieure, la meilleure solution permettant de satisfaire ses besoins si elle ne parvenait pas à obtenir un compromis avec Frank. Après avoir endossé la responsabilité du rôle dynamique qu'elle jouait dans la relation, Susan a assumé la responsabilité de ses besoins. Elle a développé sa MESORE intérieure, en endossant sans conditions sa volonté de concrétiser ses besoins, en toutes circonstances. De ce fait, elle a pu aborder son mari d'une manière totalement différente. Elle l'a calmement informé :

> Je ne peux plus supporter la rareté de nos discussions, et je ne veux plus te pousser à agir autrement. Ne crois pas que j'accepte la situation parce que je cesse de te harceler et de te critiquer. Pour ce qui me concerne, je ne veux pas me sentir pathétiquement reconnaissante, simplement parce que mon conjoint me parle… Et je refuse que tu te sentes soumis aux pressions permanentes d'une épouse geignarde. Dès maintenant, je considère que ton comportement reflète tes choix et le style de vie que tu désires. Je prendrai ma décision en conséquence [14].

Susan a cessé de vouloir contrôler le comportement de son mari, car cette tentative avait les effets inverses de ceux qu'elle escomptait. Elle a préféré reconnaître la responsabilité de ses besoins et choisir son mode d'action. Elle a décidé de vivre d'une manière plus communicative et plus satisfaisante, sans se soucier de la façon dont Frank continuerait à se comporter. Elle lui a témoigné de la considération, lui a permis de prendre ses décisions, mais en même temps, elle s'est respectée et elle a revendiqué son autonomie.

Même si, en surface, Susan semble avoir adopté une attitude menaçante pour son mariage, elle a obtenu l'effet contraire. En assumant ses actions et son avenir, elle a éradiqué ses tendances destructrices au dénigrement. Lorsque les critiques ont cessé, Frank s'est senti en sécurité et a accepté de s'ouvrir et d'extérioriser ses sentiments ainsi que ses besoins. Non seulement le mariage a été sauvé, mais il s'en est trouvé transformé. Susan est parvenue à s'accorder avec elle-même et avec Frank.

Plus nous dépendons d'une autre personne pour satisfaire nos besoins, plus nous lui accordons de pouvoir, et plus nous risquons de nous comporter de manière dépendante et quémandeuse. Non seulement la responsabilisation nous aide, mais comme l'illustre l'histoire de Susan, elle facilite aussi le processus d'accord avec l'autre. Alors que notre MESORE extérieure fluctue, notre MESORE intérieure reste stable et ne peut jamais nous être retirée. Au fil des années où j'ai enseigné les techniques d'arbitrage, j'ai compris que la meilleure MESORE, celle qui nous apporte le plus d'assurance et de puissance dans une situation conflictuelle, est celle qui naît en nous. Absente, elle est toujours le chaînon manquant qui contrecarre le succès des négociations.

Dans la vie, nous devons affronter de nombreuses situations difficiles. Un patron autoritaire nous oblige à travailler tard le soir et les week-ends : nous l'acceptons parce que nous estimons avoir besoin de travailler. Un client exigeant réclame constamment des changements et des concessions

de dernière minute : nous cédons en nous disant que le contrat nous est indispensable. Notre fille adolescente refuse d'écouter nos admonestations et nous manque de respect : nous ignorons son comportement parce que nous considérons que son amour nous est nécessaire. Dans ces situations délicates, nous pouvons nous persuader que nous devons accepter les mauvais traitements, que nous n'avons pas le choix. Il est trop facile de tomber dans ce piège qui nous met émotionnellement à la merci d'autrui.

En définitive, chacun d'entre nous doit répondre à la question suivante : « *Qui* doit respecter mes principaux besoins psychologiques ? » Si nous répondons « l'autre », nous cédons notre pouvoir à cette personne. Mais si nous répondons « nous-mêmes », nous retrouvons la force de changer notre vie et notre avenir.

Du dénigrement à la responsabilité personnelle

Cette leçon de responsabilité personnelle, je l'ai apprise lorsque j'ai été confronté à une situation et à une négociation extrêmement difficiles pour moi, avec les médecins et les infirmiers qui tenaient la vie de ma fille Gabriela entre leurs mains. Gabi, comme nous la surnommons, est affectée depuis sa naissance de nombreuses anomalies congénitales associées au syndrome de VATER qui affecte sa colonne vertébrale, sa moelle épinière, ses pieds et certains de ses organes internes. Dès sa naissance, elle a fait l'objet de soins constants et, au fil des années, elle a subi quatorze opérations lourdes. Au départ, nous nous sommes demandé si elle pourrait jamais vivre et marcher. Le plus dur, pour ma femme Lizanne et moi, était de la voir souffrir. Nous avions peur pour sa vie, sa santé et son bien-être.

Nous étions tentés de trouver un bouc émissaire et de lui faire porter les souffrances de Gabi ainsi que l'épreuve que nous traversions. Nous voulions nous accuser, accuser les médecins indifférents ou irresponsables, accuser la vie. Mais comme nous l'avons appris, il ne servait à rien de blâmer quiconque ou quoi que ce fût. Pour aller de l'avant, nous n'avions d'autre choix que d'assumer notre vie, telle qu'elle était, en même temps que nos relations avec les médecins et les infirmiers, et nos besoins psychologiques.

Avec l'aide d'une amie thérapeute, nous avons d'abord appris à passer dans notre camp. Lizanne et moi avons tendance à nous endurcir et à repousser la douleur. Mais lorsque nous sommes montés au balcon pour la première fois et que nous nous sommes écoutés, nous avons accepté de vivre nos émotions : la peur, la terreur, l'angoisse, la culpabilité, la honte, la colère. J'avais commencé par m'anesthésier. Nous avons appris à nous accorder de l'empathie et de la compassion, à nous-mêmes comme à l'autre, surtout quand nous devions affronter une opération délicate et dangereuse. Nous avons constaté qu'en affrontant délibérément notre souffrance, en nous confrontant à notre terreur de perdre Gabi, en l'acceptant au lieu de la contourner, nous pouvions la traverser et finir par ressentir un soulagement émotionnel qui nous guérissait. Même si tous nos instincts de survie nous dictaient d'éviter la souffrance, nous avons surtout appris de cette expérience que *la traversée était la seule façon d'aller de l'avant.*

Ce travail nous a aidés à assumer les circonstances que nous devions vivre. Nous avons accepté la vie telle qu'elle était, sans résister, sans souhaiter autre chose, ce qui nous aurait fait perdre du temps ou de l'énergie. Nous avons admis notre capacité à ré-agir et nous avons fait de notre mieux pour aider Gabi, nos proches et nous-mêmes. Nous avons cherché toutes les occasions de mener une vie familiale normale et saine, riche de rires et d'amour. Nous avons traité Gabi comme ses frères, et nous l'avons encouragée à vivre aussi pleinement que possible, en pratiquant les

sports qu'elle aimait, même s'ils lui coûtaient beaucoup d'efforts parce qu'ils l'obligeaient à surmonter son handicap physique. Gabi a été notre meilleure professeure, car elle ne s'est jamais considérée comme une victime, elle n'a jamais fait preuve de complaisance envers elle-même, mais a cherché à tirer parti de chaque jour qui passait. Nous aurions voulu lui éviter et nous éviter une telle épreuve, mais nous avons pu *accepter* la situation au lieu de la *nier*. De cette manière, nous avons repris le contrôle de notre destin, de nos initiatives, et retrouvé la force de changer la donne.

De même, nous avons appris à endosser la responsabilité de nos relations avec les médecins et les infirmiers. Même si les spécialistes étaient indifférents, nous avons cessé de les blâmer, et nous avons décidé de gérer cette donnée. Par exemple, juste avant l'opération sur la moelle épinière, un professeur en médecine a annoncé négligemment à ses étudiants, devant Lizanne qui tenait notre bébé de cinq mois dans ses bras : « J'ai vu beaucoup d'enfants devenir paraplégiques après cette opération. » Nous avons été choqués par sa cruauté. Peu après, nous avons appris que ce médecin était le chirurgien le plus qualifié de la ville pour réaliser une nouvelle opération sur Gabi. Même si nous avions été tentés de nous détourner de lui à cause de ce premier contact, nous sommes montés au balcon et nous avons réfléchi à ce qui serait le mieux pour Gabi. Nous avons instauré une bonne relation avec ce médecin qui a fini par devenir un ami, et qui a offert d'innombrables heures de consultations gratuites pour préparer d'autres interventions chirurgicales, en prenant grand soin de Gabi.

Ce qui nous a aidés à gérer ces relations difficiles était notre engagement personnel à respecter nos besoins émotionnels. Ainsi, nous avons pu contrôler notre angoisse devant les opérations. Moins nous étions anxieux, plus Gabi a gagné en confiance et en calme, car elle s'en référait beaucoup à nous pour savoir si elle devait craindre ce qui l'attendait. Moins Gabi et nous étions angoissés, plus il est devenu facile de nous comporter

de manière non réactive lors des contacts avec les infirmières et les médecins qui étaient parfois brusques et froids.

La leçon a été décisive pour nous. Nous pensions être dépendants du système médical, mais plus nous avons accepté de responsabilités, plus nous nous sommes fait confiance, plus nous avons fait confiance à la vie, plus nous avons gagné en sérénité et en efficacité pour défendre les intérêts de Gabi. Tout le monde en a tiré profit. En nous accordant avec nous-mêmes, nous avons pu dire oui aux gens dont dépendait la vie de Gabi.

Comme Lizanne et moi l'avons appris, le fait d'endosser la responsabilité de ses besoins repose fondamentalement sur l'*autodétermination*. Bien trop souvent, notre censeur intérieur essaie de nous contrôler en brandissant la peur et les reproches, la culpabilité et la honte. La responsabilisation apporte une véritable révolution. Vous pouvez renverser le censeur et passer dans votre camp pour gérer votre vie.

Il faut surtout savoir, et c'est une véritable clé, que la responsabilité équivaut au pouvoir de respecter ses besoins les plus profonds. Chacun d'entre nous finit par être confronté à un choix crucial : en rejetant la faute sur autrui, vous renoncez à votre pouvoir et vous dites *non* à vous-même. En revanche, quand vous assumez vos choix, vous retrouvez votre pouvoir et vous accédez au *oui*. En abandonnant le jeu des accusations et en revendiquant la responsabilité de vos relations et de vos besoins, vous allez directement au cœur du conflit et vous trouvez les ressources nécessaires pour transformer vos négociations comme votre vie.

Cela nous conduit au défi suivant. Même si nous acceptons la responsabilité de nos besoins, il reste une question importante : où trouver une source de satisfaction pour répondre à une nécessité profonde de liens et de protection ? Cela appelle un autre changement d'attitude : accepter la vie qui nous nourrit. Quand nous avons accepté notre nature, nous sommes prêts à accepter la vie.

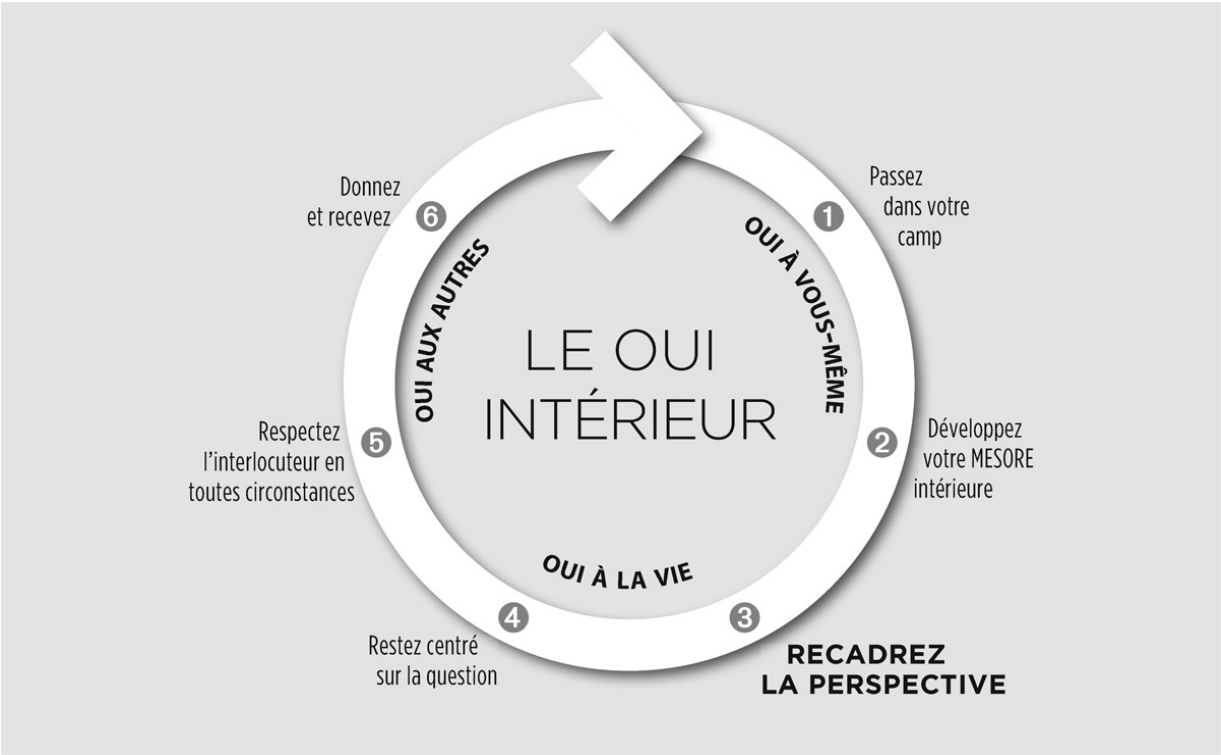
3

Recadrez votre perspective

De l’hostilité à l’empathie

« Rien ne peut vous apporter la paix que vous-même. »

Ralph Waldo Emerson



Après la Seconde Guerre mondiale et l'explosion de la bombe atomique, Albert Einstein a posé une question qu'il jugeait décisive pour chacun d'entre nous : « L'univers est-il un lieu amical[15] ? » Il a déclaré : « C'est la toute première interrogation fondamentale à laquelle les gens doivent répondre pour eux-mêmes. »

Si nous considérons l'univers comme un lieu foncièrement hostile, estimait Einstein, nous traiterons naturellement les autres comme des ennemis. Au niveau collectif, nous nous armerons jusqu'aux dents et nous réagirons à la première provocation. Avec les armes de destruction massive dont nous disposons, nous finirons par nous détruire et par rayer toute vie de la surface du globe. Si au contraire nous considérons que l'univers est amical, nous traiterons plus vraisemblablement les autres comme des partenaires potentiels. Nous aurons davantage de chances de nous accorder avec les autres, nos proches dans notre foyer, puis nos collègues au travail

et les membres de notre communauté, avant d'étendre ce processus à l'humanité tout entière. Autrement dit, la réponse que nous apportons à cette question cruciale nous conforte dans notre opinion. En fonction de cette réponse, nous nous comporterons différemment et nos interactions entraîneront des conséquences diamétralement opposées.

Dans mes cours d'arbitrage, j'enseigne la puissance du recadrage, notre capacité individuelle de donner un sens différent à une situation. Dans toute conversation difficile ou toute négociation, nous avons le choix : abordons-nous les pourparlers dans des dispositions batailleuses où il y aura un gagnant et un perdant ? Ou y voyons-nous une occasion de résoudre un problème d'une manière collaborative qui bénéficiera mutuellement aux deux parties ? Nous avons la capacité de reformuler chaque conversation difficile pour la transformer en pugilat ou en négociations mutuellement avantageuses. Le meilleur moyen de changer le jeu consiste à changer le cadre.

Mais il n'est pas toujours facile de recadrer. Même lorsque nous voyons les avantages d'une approche gagnant-gagnant dans des pourparlers, nous avons tendance, au cœur du conflit, à tomber dans le piège du gagnant-perdant et à considérer l'autre – patron, collègue, client, voire conjoint ou enfant – comme un adversaire dans une lutte dont l'enjeu est un trésor insuffisant pour deux, qu'il s'agisse d'argent, de reconnaissance ou de pouvoir. Nous avons presque tous peur de manquer, et quand cette peur nous domine, il devient difficile d'accéder à l'acceptation.

Où pouvons-nous donc chercher de l'aide pour apprendre à reformuler ? Comme je l'ai constaté souvent, la capacité de recadrer la situation *externe* vient d'abord d'un talent à recadrer notre vision *interne* de la vie. Si nous souhaitons vraiment passer d'une attitude hostile à une approche coopérative dans nos interactions avec les autres, nous devrions commencer par nous poser la question fondamentale d'Einstein. Quelle est notre hypothèse de travail ? Pouvons-nous penser, agir et interagir comme si

l’univers était fondamentalement un lieu convivial et comme si la vie était de notre côté ?

Cela n’est pas toujours évident, particulièrement dans l’adversité. Pendant que j’écrivais ce livre, j’ai arbitré une négociation pour le président d’un pays affligé d’une guérilla chronique qui avait tué des centaines de milliers de personnes et transformé des millions de gens en réfugiés. Le président voulait entamer des pourparlers de paix afin d’envisager la fin des hostilités, mais l’idée de dialoguer avec les guérilleros taxés de « terroristes » suscitait une forte opposition politique. Le président souhaitait passer un accord préliminaire, encadré par un programme clair et limité dans le temps, avant d’annoncer le début des négociations ; pour atteindre cet accord préalable, il fallait organiser des délibérations secrètes et approfondies avec les chefs guérilleros.

Le président et son équipe étaient confrontés à un problème : comment pouvaient-ils « extraire » un chef guérillero de sa jungle et le dépêcher dans un pays tiers où ces tractations secrètes pourraient avoir lieu, à l’insu de tous ? Personne ne devait être informé de cette opération, ni les médias, ni la police, ni même l’armée, car ils tenteraient très certainement de détruire le QG de la guérilla s’ils savaient où il se trouvait. Pour mener à bien cette mission ultra-délicate et dangereuse, le président a chargé un homme, que j’appellerai James, de louer un hélicoptère privé et de se rendre clandestinement dans une clairière située au beau milieu de la jungle, pour aller y chercher le chef.

Lorsque l’hélicoptère de James s’est finalement posé à l’emplacement choisi, personne ne l’y attendait mais, en l’espace de quelques minutes, des centaines de guérilleros armés d’une mitraillette AK-47 ont surgi et ont pointé leur arme sur l’hélicoptère. James les a entendus crier à leur chef que c’était un piège fatal. L’hostilité était à son comble, et la méfiance régnait.

Il n’est pas difficile d’imaginer à quel point James a dû trouver cette situation funeste et angoissante. Que pouvait-il faire pour la désamorcer ?

Plusieurs jours après l'événement, il m'a raconté que, coincé sur le siège de l'hélicoptère, il avait fini par avoir une idée. Il avait ouvert la porte, avait audacieusement marché vers le chef ennemi, et avait tendu la main en annonçant d'un air assuré : « Monsieur, je vous place sous la protection personnelle du président ! »

Dans ce moment de tension où James avait vu converger vers lui des centaines de mitraillettes, il avait eu le choix : considérer que l'autre partie était hostile – et personne ne l'aurait blâmé en l'occurrence –, ou voir en elle une partenaire possible. James a opté pour le second choix, et parce qu'il a traité le chef comme un partenaire, ce dernier a pu faire de même. Après avoir pris brièvement congé de ses camarades, il est monté dans l'hélicoptère et les pourparlers secrets ont pu commencer dans une capitale étrangère. Six mois plus tard, un accord préliminaire de principe a été annoncé et les véritables pourparlers de paix ont été entamés.

J'ai demandé à James ce qui lui avait permis de recadrer cette situation dangereuse, et il m'a répondu qu'il faisait fondamentalement confiance à la vie, qu'il avait la certitude que tout finissait par s'arranger. Et parce qu'il avait considéré la vie comme son alliée, James avait été capable de considérer le chef guérillero comme un partenaire, certes improbable mais réel.

Si, comme James, nous pouvons apprendre à reformuler notre perspective et considérer que l'existence est essentiellement bonne, même dans l'adversité, non seulement nous pourrons nous accepter, mais nous aurons de meilleures chances de nous accorder avec les autres. Pour effectuer ce recadrage, j'ai constaté que trois pratiques étaient utiles. La première consiste à se rappeler son lien avec la vie. La deuxième suppose de se souvenir que nous détenons le pouvoir de nous rendre heureux. La troisième nous rappelle d'apprécier les leçons que la vie nous apporte.

Rappelez-vous votre lien avec la vie

« L'être humain, a écrit Einstein, fait partie d'un ensemble que nous appelons "l'univers", c'est-à-dire un lieu limité dans l'espace et le temps. Il se conçoit et conçoit ses pensées ainsi que ses sentiments comme distincts du reste, par une sorte d'illusion optique de sa conscience[16]… »

J'ai été initialement formé à l'anthropologie, étude de la nature humaine et de sa culture. Comme je l'ai appris dans le cadre de cette formation, le lien entre les êtres humains est une vérité anthropologique. Einstein nous fait remarquer que nous ne sommes pas du tout séparés, mais inextricablement liés au cœur de la grande toile de la vie humaine et animale. Nous sommes intimement connectés au grand Tout sur le plan biologique, économique, social et culturel. Nous connaissons scientifiquement cette vérité, mais nous avons souvent du mal à l'apprécier à sa juste mesure. Nous oublions trop facilement nos liens avec la vie.

Parfois, il faut que nous subissions un véritable choc pour traverser l'illusion d'optique dénoncée par Einstein. Le Dr Jill Bolte Taylor, neuroanatomiste à Harvard, a été frappée à l'âge de trente-sept ans par un AVC qui a noyé l'hémisphère gauche de son cerveau, l'endommageant de manière irréversible. « Combien de spécialistes du cerveau ont-ils eu l'occasion d'étudier leur propre organe en détail ? » a-t-elle lancé lors d'une célèbre conférence TEDx. « En l'espace de quatre heures, mon cerveau a cessé de traiter correctement les informations, et j'ai vu ses capacités se détériorer complètement. Le matin de l'hémorragie, je ne pouvais plus marcher, ni parler, lire, écrire, ni me souvenir du moindre événement de ma vie. »

En même temps, à sa grande surprise, Taylor a commencé à ressentir la sensation euphorique d'être délivrée de son stress et de ses angoisses. « Imaginez ce que l'on peut éprouver quand on se déconnecte complètement du bavardage inconstant de son esprit, a-t-elle déclaré au

public réuni pour sa conférence. J'ai éprouvé une impression de paix. » L'impression d'être séparée du grand Tout – l'illusion d'optique – avait disparu, et elle s'est sentie en lien avec la vie. Sans le vouloir, elle avait recadré sa vision de l'existence et avait vu le verre à moitié plein, plutôt que le verre à moitié vide.

Il a fallu huit longues années à Taylor pour récupérer de son AVC. Le processus a été lent et complexe, mais son désir de transmettre son état de bonheur et de sérénité lui a permis de rester motivée. Taylor en est venue à relire son histoire au travers du fonctionnement des deux hémisphères de son cerveau.

De manière générale, l'hémisphère gauche est attribué au langage, à la logique, au jugement et à la notion du temps, c'est-à-dire à tous les outils nécessaires pour notre vie quotidienne. « Notre hémisphère gauche pense de manière linéaire, crée et comprend la langue, définit nos limites, juge ce qui est bien ou mal, et nous fournit une foule de détails, ainsi que des détails sur les détails des détails… Il se concentre sur nos différences et se spécialise dans le jugement critique de la différence », écrit Taylor[17]. Et c'est cet hémisphère qui a été touché par son AVC.

Si l'hémisphère gauche du cerveau crée l'impression que nous sommes séparés et différents des autres, l'hémisphère droit nous donne l'impression d'être reliés à la vie et à nos semblables. « Notre côté droit se concentre sur nos similitudes, sur le moment présent, sur les inflexions de la voix, et plus généralement sur nos liens avec la vie. De ce fait, [il] est dans l'empathie, la sympathie, l'ouverture et dans le soutien à l'autre », écrit encore Taylor.

De toute évidence, nous avons besoin de notre hémisphère gauche pour nous déplacer dans le monde et nous protéger des dangers. Il est essentiel. Mais nous avons aussi besoin de notre cerveau droit pour éprouver le lien et la satisfaction qu'a ressentis Taylor quand elle a été frappée par son AVC. La perspective du cerveau droit nous aide à répondre par l'affirmative à la question d'Einstein : en définitive, la vie est de notre côté.

Le Dr Taylor a été capable de se connecter totalement avec le côté droit de son cerveau par le biais d'un traumatisme. Une fois qu'elle a trouvé le chemin vers son cerveau droit, elle a pu s'y connecter facilement et régulièrement. Mais qu'en est-il de nous ? Comment pouvons-nous avoir accès au lien qui est créé par le cerveau gauche et nous débarrasser de l'illusion d'optique de la séparation, telle qu'elle est décrite par Einstein ? Comment nous souvenir de notre lien et de nos points communs avec nos semblables, pour que cette optique devienne notre nouvelle base de vie ? Comment faire pour oublier les bavardages du cerveau gauche, quand ils nous sont inutiles ?

Taylor pense que chacun peut apprendre à faire intervenir l'hémisphère droit de son cerveau de manière aussi fréquente que directe. L'un des moyens consiste à participer à des activités créatives et physiques. Taylor associe à l'hémisphère droit des activités comme le ski nautique, la guitare et la création de vitraux. Chacun de nous possède ses recettes.

L'une de mes activités favorites est l'escalade, que j'ai le plaisir de pratiquer depuis l'âge de six ans : j'ai passé mon enfance dans les Alpes suisses. La vue que l'on a des sommets est à couper le souffle. Lorsque je regarde le monde d'en haut, et que je le vois à mes pieds, sous le ciel, j'ai l'impression de me fondre dans les montagnes qui m'entourent. Mon corps semble entrer dans le décor et devient un point minuscule, inséparable du reste, qui prend place sur la grande toile de l'univers. L'illusion d'optique disparaît pendant un instant et mon esprit appréhende la vérité scientifique de notre interconnexion globale. Je me sens infiniment petit et pourtant infini, à la fois humble et fier d'exister.

Nous avons tellement l'habitude de voir le monde par le prisme de notre cerveau gauche, logique, critique et limité de multiples manières, que ce « grand Tout », cette interconnexion totale, nous échappe. Mais c'est bien la vision que nous en avons eue à notre naissance. Dans l'utérus de leur mère et plus tard à son sein, les bébés se sentent liés au grand Tout, car ils

ignorent plus ou moins où commence leur corps et où il finit. À l'âge adulte, nous le ressentons confusément dans les moments où nous sommes amoureux ou que nous nous émerveillons devant la beauté du monde. Nous avons tous la faculté innée de nous connecter à la vie qui nous entoure. Il nous suffit de nous entraîner.

Parce que la vie moderne, avec toutes ses activités et ses distractions, ses conflits et ses négociations, fait surtout appel à notre cerveau gauche, il est utile de pratiquer quotidiennement quelques exercices pour développer les capacités du cerveau droit. Tous les jours, nous pouvons choisir de passer un peu de temps au sommet de notre « montagne intérieure », en allant faire un tour au parc, en nous asseyant quelque temps en silence pour méditer ou prier. Nous pouvons contempler ou créer une œuvre d'art, jouer ou écouter un beau morceau de musique. En nous livrant à ce genre d'activité, écrit Taylor, nous défrichons naturellement les chemins de notre cerveau droit, dont les facultés s'amplifient chaque fois qu'il est sollicité.

Ensuite, quand nous serons confrontés à une conversation ou à une négociation difficile, nous accéderons plus facilement à notre hémisphère droit et nous nous souviendrons de notre lien. Je me rappelle en particulier une promenade à Paris juste avant une importante discussion d'affaires : elle devait mettre fin à une grave querelle qui avait coûté très cher, émotionnellement et financièrement, aux adversaires et à leur famille, qui avaient dépensé des millions de dollars dans une énorme bataille juridique. Vers la fin de mon parcours, je suis passé par hasard devant une nouvelle exposition de sculptures en plein air, sur la place Vendôme. Les statues, qui représentaient des bouddhas chinois géants, dorés et argentés, offraient à la vie et au soleil des sourires radieux. En contemplant leurs reflets brillants, j'ai pu prendre des distances avec le conflit exacerbé, et j'ai trouvé une phrase toute simple pour ouvrir la négociation.

Une heure plus tard, j'étais assis à la table du déjeuner lorsque mon adversaire, un banquier distingué qui représentait la partie adverse, m'a

demandé pourquoi j'avais sollicité cette rencontre, j'ai répondu : « Parce que la vie est trop courte ! Elle est trop brève pour ces conflits mutuellement destructeurs qui dévorent les gens et leur famille en les soumettant au stress, aux tensions, et à une immense perte d'énergie. » Cette simple formule, qui rappelait un contexte plus vaste, a donné la note constructive et a favorisé des discussions fructueuses.

Créez votre bonheur

Dans la négociation, l'état d'esprit fondé sur l'idée du manque mène directement à une logique gagnant-perdant. Quand les gens ont l'impression qu'il n'y a pas assez de ressources pour tous, les conflits tendent à éclater. Qu'il s'agisse d'une bataille entre chefs de service au sein d'une entreprise, d'une discussion autour du budget ou d'une querelle d'enfants à propos d'un morceau de gâteau, le jeu tourne rapidement à l'affrontement gagnant-perdant. Les adversaires finissent souvent par perdre tous les deux. La bataille endommage la collaboration entre les services, de sorte que toutes les parties échouent à respecter leurs objectifs et qu'au milieu de l'empoignade des gamins, le gâteau tombe par terre.

Dans mon travail de médiateur, j'ai constaté que l'une des stratégies de négociation les plus efficaces consistait à chercher des moyens créatifs « d'agrandir le gâteau » avant de le couper en tranches. Par exemple, les services peuvent explorer ensemble les moyens de coopérer pour augmenter les ventes et justifier une augmentation bilatérale du budget. De même, les enfants peuvent ajouter de la glace sur le gâteau afin que les portions soient plus généreuses pour tout le monde. Les ressources tangibles sont peut-être limitées, mais la créativité humaine ne connaît pratiquement pas de bornes. J'ai observé des centaines de pourparlers où les adversaires ont su créer un surcroît de valeur mutuelle, par le biais de la créativité.

Pourtant, j'ai remarqué qu'il n'était pas toujours facile de faire grossir le gâteau. Parfois, l'obstacle se trouve dans la nature de la ressource et il semble impossible de créer davantage de valeur. Mais le plus souvent, la difficulté réside dans notre vision du manque, dans l'hypothèse implicite que le gâteau, « tel qu'il est », ne peut être agrandi. Comment recadrer et changer notre état d'esprit en passant du manque à l'abondance, voire à la pléthore[18] ? Il paraît utile de chercher des moyens de gonfler notre « gâteau intérieur », ce qui peut nous aider à faire grossir le gâteau extérieur.

Daniel Gilbert, psychologue de Harvard, aime défier son public en posant une question à propos du bonheur : « Qui est le plus susceptible d'être heureux : celui qui gagne des millions de dollars à la loterie ou celui qui perd l'usage de ses deux jambes ? » Chacun croit la réponse évidente, mais elle ne l'est pas. Paradoxalement, les recherches montrent qu'au bout d'un an les gagnants à la loterie et les amputés sont pratiquement aussi heureux qu'avant l'événement.

Les scientifiques suggèrent que, à quelques exceptions près, les épisodes ou traumatismes majeurs n'ont quasiment aucun effet sur le bonheur d'un individu, trois mois après leur manifestation. Cela tient, explique Gilbert, au fait que nous avons la capacité de créer notre bonheur. Nous changeons de regard sur le monde afin de nous sentir mieux. Nous sommes beaucoup plus résilients que nous ne voulons le croire. Comme l'explique Gilbert, « nos aspirations et nos soucis sont en quelque sorte balayés parce que nous sommes capables de fabriquer la ressource que nous recherchons en permanence[19] ». Sur la base de ces travaux, nous pouvons nous persuader que le bonheur doit être *recherché à l'extérieur*, mais c'est en fait quelque chose que nous *créons à l'intérieur*.

Cette conclusion peut sembler incroyable, parce que nous avons souvent appris très jeunes que le bonheur et l'accomplissement étaient liés à des conditions externes comme l'argent, la réussite ou le statut social. Julio, économiste de renom, était parvenu au sommet de la réussite à l'âge de

vingt et un ans. P-DG d'une multinationale de conseil en stratégie, il venait de s'installer à New York avec la femme qu'il aimait, pour y ouvrir son siège et y terminer un master en gestion. Julio raconte :

> Depuis mon plus jeune âge, j'entretenais une image du succès, matérialisée par deux téléphones portables, du travail à gogo, des voyages. Et j'en étais arrivé à ce point de ma vie. Mais un jour, je me suis réveillé avec une sensation de vide et de tristesse. Je me sentais incomplet. Rien de ce que j'avais accompli ne me semblait avoir de sens. Rien n'allait m'apporter la paix et la sérénité que je désirais[20].

Julio s'est mis en quête de ce qui lui manquait. Il a un peu ralenti son rythme de vie et a pratiqué la méditation. Il a passé plus de temps seul dans la nature. « Finalement, j'ai découvert que la paix et la sérénité étaient en moi. Je devais seulement m'arrêter et réfléchir à ce qui se passait. Ensuite, j'ai remarqué que les changements qui se produisaient en moi se répercutaient à l'extérieur. J'étais moins stressé au travail, plus gentil avec les autres, plus calme. Et ceux qui me côtoyaient l'ont remarqué. Je suis devenu un meilleur collègue, un meilleur patron, un meilleur employé. »

Julio a découvert que le bonheur extérieur qu'il poursuivait était, par nature, rare et fuyant. Il surgissait, par exemple, à la concrétisation d'un objectif de carrière, puis disparaissait. Seule la satisfaction intime que Julio allait chercher au fond de lui était suffisante et durable. En adoptant des activités qui stimulaient son cerveau droit, notamment en passant du temps à méditer dans la nature, il a recadré sa vision de la vie, ce qui l'a transformé en une personne plus sociable. Grâce à cet accord avec lui-même, Julio a pu s'accorder avec les autres.

Abraham Lincoln avait raison lorsqu'il déclarait : « J'en suis venu à le comprendre : les gens sont aussi heureux qu'ils décident de l'être. » Nous

sommes naturellement capables de pourvoir à nos besoins les plus profonds et la capacité à nous contenter des choses tient en réalité à notre tempérament. Enfants, nous le savons instinctivement, mais, à l'âge adulte, lorsque nous sommes confrontés aux soucis quotidiens, nous perdons le contact avec notre nature et nous espérons au contraire que les autres – le conjoint, le patron, les collègues, les amis – pourvoiront à nos besoins. Nous nous retrouvons engagés dans des conflits et des négociations difficiles, précisément parce que nous croyons que seule une personne peut nous satisfaire, généralement en abandonnant quelque chose qu'elle veut et que nous désirons également.

À la vérité, et bien plus profondément que nous souhaitons le croire, nous avons tous le talent de satisfaire nos besoins profonds. C'est le droit que nous héritons à notre naissance, l'aptitude intemporelle qu'il suffit de revendiquer, comme l'a fait Julio. Chacun à notre manière, nous pouvons découvrir les choses simples qui nous rendent heureux. Même si la vie est parfois dure, elle est aussi capable de nous fournir ce qui nous est intimement nécessaire. La vie est notre alliée.

Si, comme le suggère le professeur Gilbert, nous sommes capables de tisser notre bonheur, alors ce fameux bonheur que nous désirons le plus au monde n'est pas une ressource rare. Il est disponible en quantité suffisante et souvent abondante. Sa réalisation dépend largement de nous. Est-il possible que nous mourions de soif alors que nous sommes au bord d'une source généreuse ?

Dans ma tâche qui consiste à faciliter l'accès à l'accord avec soi et avec autrui, je suis parti très tôt de l'idée que, si j'aidais les gens à signer un bon compromis, cela leur apporterait la *satisfaction intime* dont ils avaient besoin. Quand la partie adverse approuve leur désir, ils sont satisfaits et heureux. Les gens éprouvent une déception naturelle lorsqu'ils notent que leur adversaire refuse de les accepter ou de s'acquitter de sa part de l'accord. J'ai observé de longue date la frustration, la colère, la tristesse et

les conflits destructeurs qui s'ensuivent et je me suis demandé s'il existait une meilleure voie.

Au fil des années, j'ai compris que mon hypothèse de départ était incorrecte. La satisfaction extérieure liée à un bon contrat n'apporte généralement qu'un contentement temporaire. L'harmonie véritablement durable commence en soi. Elle nourrit un bien-être extérieur qui se transforme en satisfaction intérieure, et ainsi de suite, dans un cercle vertueux qui s'initie au niveau intime.

Les bénéfices potentiels de nos négociations et de nos relations sont énormes. Paradoxalement, moins nous dépendons d'autrui pour satisfaire nos besoins, plus nos relations sont mûres et véritablement gratifiantes. Moins nous nous sentons en demande, moins nous générons de conflits et plus il nous est facile de parvenir au oui dans les situations difficiles.

D'après mon expérience, les gens qui ont redécouvert leur don pour la satisfaction intime sont plus susceptibles de recourir à leur créativité innée afin de faire grossir le gâteau. Voilà justement le point que je ne distinguais pas auparavant : si vous voulez agrandir le gâteau dans vos négociations, avec votre partenaire de vie ou de travail, vos enfants ou votre patron, commencez par trouver des moyens de faire grossir votre gâteau intérieur.

Tirez parti des leçons de la vie

Curt, mon beau-père que nous appelions Opa, a succombé à un cancer. Peu avant de mourir, entouré de ses proches, il oscillait entre des moments de terreur pure et de paix profonde. Cet homme qui avait connu une enfance difficile, et qui avait assisté à l'incendie de Hambourg après la chute des bombes alliées pendant la Seconde Guerre mondiale, avait résolument répondu par la négative à la question posée par Einstein. Selon lui, le monde était un lieu hostile, marqué par le manque et le danger. Dans une

lettre qu'il avait écrite à Chris, son petit-fils de seize ans, son principal conseil était : « Ne fais confiance à personne. »

Un jour cependant, quelques semaines avant son décès, Opa a annoncé qu'au cours de la nuit il avait profondément changé de perspective : « Ici-bas, a-t-il déclaré, nous pensons que tout est contre nous. Aujourd'hui, je vois bien que tout nous encourage. » Obscurément, il avait senti que la vie était son alliée, qu'elle l'avait aidé à grandir, même dans les pires épreuves. Sur son lit de mort, il avait fini par répondre oui à la question d'Einstein. En recadrant son idée de départ, il a pu se détendre et abandonner peur et méfiance. Au lieu de résister à la mort, il l'a accueillie en reconnaissant tout ce qu'il avait reçu dans la vie. Sa souffrance émotionnelle a cédé le pas et il est parti en homme accompli, entouré de sa famille aimante.

J'ai longtemps pensé que la gratitude devant la vie venait du bonheur, mais je crois désormais que le contraire est également vrai, et peut-être beaucoup plus : le bonheur vient de notre capacité à remercier la vie. Sans doute n'existe-t-il pas de meilleure porte d'entrée vers la félicité que de cultiver notre reconnaissance. L'un des spécialistes de la question, le Dr Robert A. Emmons, nous l'indique :

> Nous avons découvert des preuves scientifiques de ce phénomène : quand les gens travaillent régulièrement à développer leur gratitude, ils en reçoivent divers avantages mesurables en termes psychologiques, physiques et sociaux. Certains sujets nous ont expliqué que la reconnaissance avait transformé leur vie. Plus encore, les membres de la famille, les conjoints et les proches rapportent souvent que les personnes qui cultivent la gratitude semblent nettement plus heureuses et plus aimables. J'en ai conclu que cette attitude était l'une des rares qui soient capables de modifier substantiellement la vie des gens[21].

La gratitude devant la vie n'équivaut pas à la négation de la souffrance, mais à la capacité de comprendre le vaste schéma de l'existence. Pendant que je rédigeais cet ouvrage, ma fille Gabi a un jour été prise de violentes douleurs abdominales et a été emmenée à l'hôpital. Elle souffrait de nausées et de coliques très fortes. Ces journées ont été emplies d'angoisse, de désespoir et de tristesse. À un moment même, ma femme et moi avons craint de perdre notre fille chérie. Pendant quatre jours, son état a empiré et les douleurs n'ont fait que s'amplifier. Confrontés à une occlusion intestinale complète, les médecins ont décidé en pleine nuit de tenter une lourde opération d'urgence, sans avoir véritablement posé de diagnostic. À quelques minutes près, l'opération a empêché une péritonite.

Progressivement, au fil des jours, Gabi s'est remise, et nous nous sommes sentis intensément soulagés. Au cours de cette période difficile, Lizanne a appris l'acceptation et la résilience, ce qui lui a apporté un regain de confiance dans sa capacité à gérer le risque et l'adversité. Elle aurait pu choisir de se lamenter devant la cruauté de l'existence ou apprendre à la remercier de lui avoir donné une fille et de l'avoir guérie. Ma femme a opté pour la gratitude et en a tiré de précieux enseignements.

En remerciant la vie, nous nous ouvrons à la possibilité de vivre ce que Ludwig von Wittgenstein, le philosophe viennois, appelait « la sécurité absolue[22] ». Wittgenstein a évoqué ses expériences personnelles dans les terribles batailles de la Première Guerre mondiale, lorsqu'il avait vu des milliers de soldats mourir autour de lui. Pour lui, la sécurité absolue était « l'état d'esprit qui pousse quelqu'un à dire : "Je suis en sécurité, rien ne peut me blesser, quoi qu'il advienne" ». La sécurité absolue, a-t-il observé, provient d'un sentiment de gratitude et d'émerveillement devant le monde. Notre corps reste fragile et vulnérable, mais la sensation éprouvée est celle d'une sécurité absolue. En mesurant la bienveillance de l'univers, même dans les périodes de danger, nous répondons à l'un de nos besoins les plus profonds, le besoin de sécurité.

De l’hostilité à la bienveillance

Dans son livre intitulé *Man’s Search for Meaning*[23], le Dr Viktor Frankl raconte l’histoire d’une de ses jeunes patientes, tombée gravement malade dans un camp nazi.

> Cette jeune femme savait qu’elle allait mourir bientôt. Mais quand je lui ai parlé, elle était joyeuse en dépit de cette certitude. « Je remercie le destin de m’avoir frappée si durement, m’a-t-elle dit. Dans ma vie ancienne, j’étais une enfant gâtée et je n’attachais aucune importance à l’accomplissement spirituel. » Pointant vers la fenêtre du baraquement, elle a déclaré : « Cet arbre-là est le seul ami qui éclaire ma solitude. » Elle ne voyait qu’une branche de ce noisetier, qui portait deux bourgeons en fleurs. « Je lui parle souvent », me confia-t-elle.
> J’ai été ému et je me suis demandé comment accueillir ces mots. Était-elle en train de délirer ? Souffrait-elle d’hallucinations temporaires ? Je lui ai demandé avec angoisse si l’arbre lui répondait. « Oui, m’a-t-elle répondu. Il m’a dit “je suis là, je suis là, je suis la vie, la vie éternelle”. »

Dans cette situation de grande souffrance et de proximité avec la mort, de solitude et d’isolement, Frankl décrit une jeune femme étonnamment « joyeuse » et « reconnaissante » à l’idée des leçons infligées par un sort cruel. En se liant à un arbre, ou à une seule branche fleurie, elle a trouvé un moyen de se mettre en contact avec la vie. Elle était donc capable de créer son bonheur et de jouir de ses dernières heures de vie. Au cœur de cette horreur, elle savait répondre par l’affirmative à la question posée par Einstein et trouver un ami dans un arbre.

Si nous pouvons tirer une leçon de l’expérience de cette jeune femme dont nous ne connaîtrons jamais le nom, c’est peut-être qu’il faut reconnaître l’étonnant talent humain à reformuler ses perspectives, son lien avec la vie, sa capacité de trouver le bonheur dans les choses apparemment infimes, et d’en apprécier les leçons. La vie est parfois très dure, mais nous pouvons juger ses défis bénéfiques, et tirer parti de ses épreuves, même les pires.

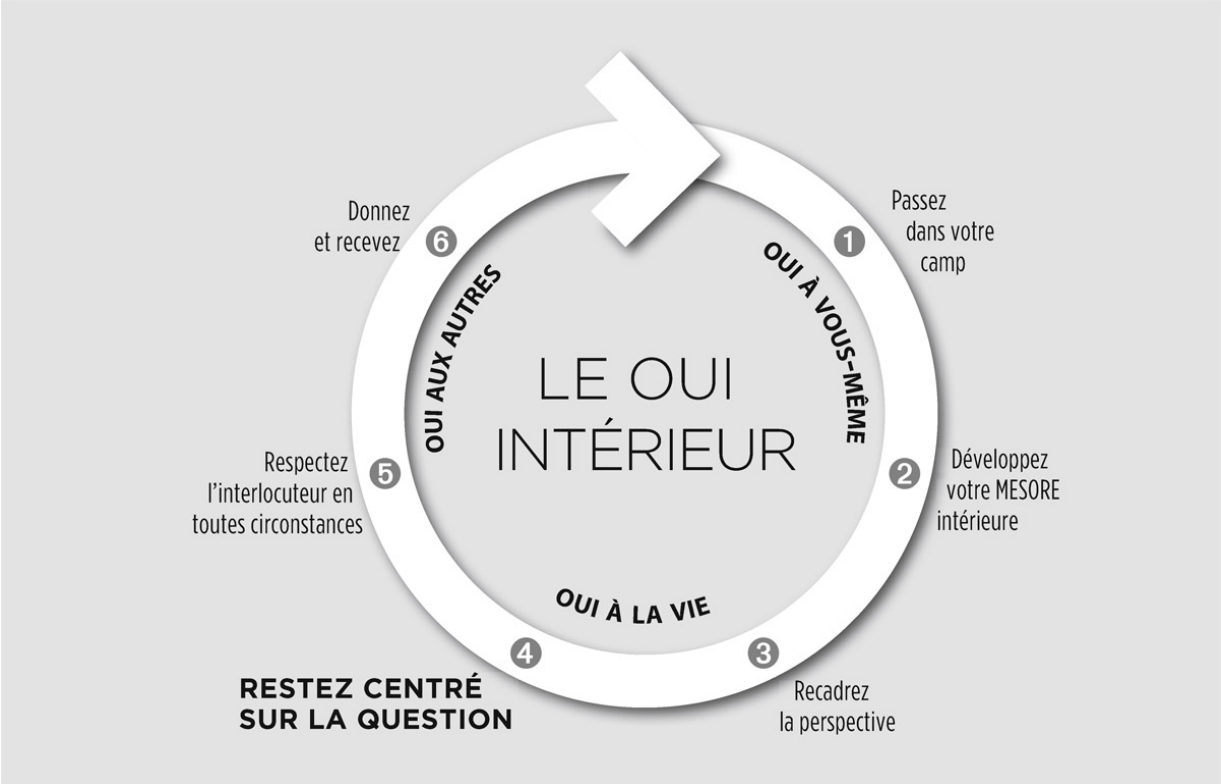
Comme Frankl l’a montré avec éloquence et clarté dans son livre, dont le titre original allemand pourrait se traduire littéralement par *Dire oui à la vie en dépit de tout*, nous avons le pouvoir de moduler notre attitude fondamentale. Cette décision influence directement nos rapports avec autrui. Au lieu de dire *non* à la vie, de la juger hostile, nous pouvons accéder au *oui* et la considérer comme notre amie. En opérant ce choix essentiel, nous devenons capables de façonner positivement notre existence, nos relations et nos négociations.

4

Restez centré sur la question

De la résistance à l’acceptation

« Celui qui ne vit pas dans le temps mais dans le présent est heureux. »
Ludwig von Wittgenstein



La pression était à son comble. À l'invitation des Nations unies et du Carter Center, je venais arbitrer une très grave crise politique qui secouait le Venezuela. Des millions de gens arpentaient les rues de Caracas pour réclamer la destitution du président Hugo Chávez. Des millions d'autres affluaient pour lui apporter leur soutien. Les civils prenaient les armes, des rumeurs évoquaient une attaque imminente, et les observateurs internationaux s'inquiétaient ouvertement de l'éventualité d'une guerre civile.

J'avais reçu un appel téléphonique du président Jimmy Carter qui me demandait de rencontrer le président Chávez pour éviter une escalade. Rendez-vous avait été pris et je voulais tirer le meilleur parti de cette occasion peut-être unique d'influencer le chef d'État. J'avais préparé les

conseils que je jugeais les plus judicieux. Mais pourquoi, me demandais-je, voudrait-il écouter un « professeur yanqui » ?

À mon habitude, je m'étais accordé une promenade au parc pour me clarifier les idées. Je me doutais que je ne disposerais que de quelques minutes avec le président, et j'essayais d'esquisser mes recommandations. Mais pendant la promenade, j'ai décidé de faire exactement le *contraire* de ce que j'avais prévu. Je n'allais présenter aucune suggestion, à moins bien sûr qu'on m'en demande. Je me contenterais d'écouter, de rester centré sur le moment présent, et de chercher des ouvertures. Évidemment, je prenais le risque de voir la réunion se terminer si vite que je perdrais toute chance de l'influencer, mais j'ai choisi de passer outre.

Le jour de la réunion, les tensions étaient fortes et les protestataires s'agitaient devant le palais présidentiel. Après un temps d'attente, mon collègue Francisco Diez et moi avons été introduits dans un grand salon de réception où le président Chávez est venu nous saluer. Il nous a invités à nous asseoir sur des canapés près du sien. Je l'ai remercié de nous avoir reçus, lui ai transmis les salutations du président Carter et lui ai demandé des nouvelles de sa fillette de quatre ans, qui avait le même âge que la mienne. Puis j'ai laissé la conversation se dérouler d'elle-même.

Bientôt, Chávez a commencé à parler librement de son parcours. Il avait été colonel dans l'armée. Il avait démissionné devant l'ordre scandaleux qui avait été donné à ses troupes de tuer des civils pour mater une émeute de la faim à Caracas. Ensuite, il avait fomenté un coup d'État et il était allé en prison. À sa libération, il avait présenté sa candidature aux élections présidentielles. Il a évoqué sa fervente admiration de Simon Bolivar, qui avait libéré l'Amérique latine du joug espagnol au début des années 1800. Attentif, j'ai essayé de comprendre comment passer dans son camp.

Quand il a terminé son récit, il s'est tourné vers moi et m'a dit : « Okay, professeur Ury, que pensez-vous du conflit auquel nous sommes confrontés ici, au Venezuela ?

– Señor Presidente, j’ai arbitré de nombreuses guerres civiles. Quand le bain de sang a commencé, il est très difficile d’y mettre fin. Je crois que vous disposez aujourd’hui d’une belle occasion de prévenir une guerre.

– Comment ? a-t-il demandé.

– Nouez un dialogue avec l’opposition.

– Négocier avec ces gens-là ? a-t-il répondu, visiblement en colère. Ce sont des traîtres qui ont essayé de me renverser par un coup d’État et qui ont voulu me tuer il y a un an, dans la pièce où nous sommes ! »

J’ai marqué une pause, et je suis monté au balcon. Au lieu de me quereller avec lui, j’ai décidé de suivre sa logique.

« Je comprends. Puisque vous ne pouvez pas du tout leur faire confiance, à quoi cela servirait-il de leur parler ?

– Exactement. »

Pendant que je me concentrais sur le moment présent et que je cherchais une ouverture, une question m’est venue à l’esprit :

« Comme vous ne pouvez pas leur faire confiance, ce qui est compréhensible au regard de ce qui vous est arrivé, permettez-moi de vous demander une chose : quelles actions pourraient-ils entreprendre qui enverraient des signaux crédibles de leur volonté de changer ?

– *Señales* ? » Des signaux ? a-t-il répété avant de marquer un silence pour réfléchir à cette idée imprévue.

J’ai confirmé.

« Eh bien, d’une part, ils arrêteraient de me traiter de *mono* (singe) sur leurs chaînes de télévision, a-t-il fait remarquer avec un rire amer. Et ils cesseraient d’inviter sur leurs plateaux des généraux en uniforme qui réclament la tête du gouvernement. C’est une trahison caractérisée ! »

Quelques minutes plus tard, le président a accepté de charger son ministre de l’Intérieur de collaborer avec nous afin de dresser la liste des mesures que chacune des parties pouvait prendre pour restaurer la confiance et entamer la désescalade. Il nous a demandé de revenir le voir le lendemain

pour l'informer de nos progrès. Nous avions trouvé de manière imprévue une ouverture vers un processus constructif qui allait désamorcer cette grave crise politique.

Lorsque Francisco et moi avons pris congé du président Chávez, j'ai jeté un coup d'œil à ma montre. J'avais perdu toute notion du temps et deux heures et demie s'étaient écoulées. Je suis convaincu que, si j'avais suivi ma première impulsion et que j'avais commencé la réunion par une liste de recommandations, le président aurait coupé court à la conversation au bout de quelques minutes. Après tout, beaucoup de gens se pressaient à sa porte. Au lieu de cela, la réunion avait été hautement productive, parce que j'étais resté attentif à une ouverture possible.

Si nous voulons accéder au *oui* dans un contexte difficile, il convient avant tout de veiller à une *opportunité du moment*, à une occasion d'axer la conversation sur un oui, comme cela est arrivé avec le président Chávez. La plupart du temps, ai-je constaté, il existe une ouverture possible, si nous ouvrons l'œil pour la distinguer. Mais il est très facile de la manquer. J'ai participé à de nombreuses négociations où une partie a envoyé à l'autre un signe qui est passé inaperçu. Qu'il s'agisse d'une dispute conjugale ou d'un désaccord autour d'un budget au bureau, on peut facilement être distrait, penser au passé ou s'inquiéter de l'avenir. Et pourtant, c'est seulement dans le moment présent que nous pouvons modifier intentionnellement la tournure d'une conversation et la guider vers un accord.

Il y a longtemps, mon mentor et collègue Roger Fisher m'a appris à saisir les occasions au vol. Pendant que les autres professeurs que je connaissais à l'université essayaient exclusivement de comprendre l'histoire d'un affrontement ou de prédire sa suite, Roger se concentrait sur la circonstance présente pour trouver les bases d'une action constructive. *Qui peut agir*, et *que faire* pour que ce conflit s'oriente vers sa résolution ? Telle était la question qu'il aimait toujours poser. Roger savait que, malgré toutes les informations apportées par le passé et l'avenir, la possibilité de

transformer l'affrontement se trouvait enclose dans le présent. Il mettait l'accent sur la possibilité toujours ouverte de progresser vers un oui, et cette leçon m'a ouvert les yeux.

Mais à cette époque, je mesurais mal que, dans nos discussions avec les autres, le temps est le premier élément qui permet de se concentrer sur une ouverture possible. Si nous voulons repérer l'opportunité du moment, nous devons naturellement être axés sur l'instant présent. C'est dans une vigilance décontractée que nous pouvons donner le meilleur de nous-mêmes, en nous focalisant sur l'ici et maintenant. Dans son célèbre ouvrage sur la concentration maximale et la satisfaction intime, le chercheur et psychologue Mihaly Csikszentmihalyi a appelé cet état le « flux[24] ». Les athlètes évoquent parfois « la zone ». Si les joueurs de tennis, par exemple, se préoccupent du point qu'ils viennent de marquer ou du point suivant, ils jouent mal. En étant totalement présents et en se postant « dans les clous », ils peuvent se consacrer à l'instant et se surpasser. L'ancien sprinteur Mark Richardson a évoqué cette expérience :

> C'est une sensation très étrange de ralentissement du temps et d'extrême clairvoyance. On sait seulement qu'il faut se concentrer sur sa technique. On a l'impression de ne faire aucun effort, comme si on flottait au-dessus de la cendrée. Chaque muscle, chaque fibre et chaque synapse travaille en complète symbiose avec les autres et, en définitive, on court d'une manière fantastique[25].

S'il est utile pour les joueurs de tennis, les coureurs et les autres athlètes de rester centrés sur la question, cela nous est également précieux quand nous voulons nous accorder avec les autres : conjoint ou partenaire, collègues ou clients. Comme je l'ai découvert lors de mon entretien avec le président Chávez, l'attention maximale à l'instant présent nous rend moins susceptibles, nous permet de repérer les ouvertures potentielles et donne

accès à une créativité naturelle qui facilite les accords mutuellement satisfaisants. Outre qu'elle exerce des effets positifs sur notre comportement, la « zone » est aussi la plus grande source de plaisir et de satisfaction intérieure.

Il n'est pas du tout évident de se concentrer sur le moment présent. L'obstacle majeur tient sans doute à notre résistance interne ou à notre *refus* de la vie : nous regrettons le passé, nous nous inquiétons de l'avenir, et nous rejetons les circonstances présentes. Le secret pour rester centré sur la question suppose de baisser ces défenses, d'accepter le passé, de faire confiance à l'avenir et d'embrasser le présent tel qu'il est. En d'autres termes, il convient de dire *oui* à la vie.

Apprenez à lâcher prise

Il peut être plus difficile que prévu de lâcher les rênes de la vie. Je me souviens de mes aventures de montagnard pendant mon enfance et mon adolescence. Quand mon ami Dusty et moi étions parvenus à un sommet, nous descendions ensuite en rappel, en utilisant une corde pour progresser le long des parois abruptes, suspendus au-dessus du précipice. Pour ce faire, nous nous laissions tomber du haut d'un promontoire puis nous nous glissions le long du mur rocheux qui plongeait parfois à pic sur plus de trois mille mètres, en restant perpendiculaires à la montagne. D'abord, nous avions peur et nos nerfs en souffraient. Tout mon corps me rappelait instinctivement qu'il ne fallait ni lâcher ni se lancer dans le vide. Mais si je ne relâchais pas la tension sur la corde, je restais coincé, incapable de bouger. Mon désir de contrôler la situation et ma peur de ce qui pouvait advenir contrecarraient la réalisation de mon désir de revenir en bas.

Parfois, nous refusons de relâcher notre contrôle sur la vie, comme je refusais de lâcher la corde quand j'ai appris à pratiquer la descente en

rappel. Nous croyons peut-être conjurer le danger en nous inquiétant sans cesse pour l'avenir. Sans doute aimons-nous ruminer sur le passé et jeter l'opprobre sur les autres, parce que cela nous donne l'impression d'avoir raison et de leur être supérieurs, ou d'être plus vivants par la colère. Nous avons probablement envie de réguler, voire de nier, les circonstances actuelles lorsqu'elles ne correspondent ni à nos attentes ni à nos projets. Comme l'a un jour remarqué George Bernard Shaw : « Les gens sont parfois plus attachés à leur fardeau que leur fardeau ne leur est attaché. »

Pour toutes ces raisons, le lâcher prise est un processus lent. Afin d'apprendre la descente en rappel, j'ai commencé par relâcher ma pression sur la corde pendant quelques instants, sans cesser de me sentir en sécurité, puis j'ai lâché quelques secondes de plus, et ainsi de suite jusqu'à ce que je me sente totalement à l'aise et que je m'habitue à la sensation de marcher à reculons sur la pente d'une falaise. Quand j'avais lâché la corde, il ne me restait qu'à apprécier le panorama. Nous avons besoin de la même dose de patience et de ténacité pour relever le défi du lâcher prise et de la concentration sur la « zone ». Au bout d'un moment, cela devient plus facile, jusqu'à ce que cela ne demande plus aucun effort.

Je me souviens très nettement d'un jour où Dusty et moi avons dû descendre d'un pic alpin, au beau milieu d'un orage et sous une pluie battante qui nous fouettait le visage. Nous étions cernés par les éclairs et assourdis par les coups de tonnerre. À un moment, nous nous sommes retrouvés coincés sur un éperon rocheux et nous ne pouvions accrocher notre corde qu'à un petit pin extrêmement mince qui était planté dans la falaise. En hâte, nous avons glissé la corde autour de l'arbrisseau, nous avons testé sa résistance, et nous avons commencé à descendre.

Au moment où j'ai franchi le bord du précipice et où j'ai pesé de tout mon poids sur la corde, le pin a frémi et, comme au ralenti, s'est déraciné. Je me suis raccroché au bord de la falaise et j'ai réussi à rétablir mon équilibre juste à temps. Dusty et moi nous nous sommes regardés, muets et

choqués à l'idée de ce qui aurait pu se passer. Nous avons marqué une pause, avons scruté les environs avec attention, et avons fini par trouver un gros rocher qui constituerait un point d'ancrage plus sûr. Cette fois, nous avons pu descendre en toute sécurité. Bien entendu, Dusty et moi avons appris l'importance de nous ancrer à un objet solide avant de lâcher prise.

Je constate que les mêmes principes s'appliquent dans la vie. Notre capacité à nous relaxer et à laisser couler le flux vital dépend naturellement de la solidité de notre ancrage dans un monde que nous jugeons bienveillant. Si nous pouvons recadrer notre vision de la vie et y puiser une grande satisfaction, nous serons bien plus prêts à renoncer à nos ressentiments passés et à nos angoisses de l'avenir. Le recadrage permet de nous détendre et d'accepter la vie telle qu'elle est.

Acceptez le passé

« Quand je pense à ce que Craig m'a fait, je suis furieux », m'a confié l'un de mes clients, embarqué dans un différend industriel. « Alors, je trouve du plaisir à l'attaquer. Si je règle notre querelle, ma vie sera moins drôle, puisque je serai privé de ma petite guerre personnelle. » Il était si axé sur le passé et sur le plaisir de sa revanche qu'il avait perdu de vue ses véritables objectifs dans la négociation et dans la vie.

En tant que médiateur dans diverses querelles familiales, dans des conflits au travail et dans des guerres civiles, j'ai pris acte des lourdes ombres du passé et de leur capacité à créer de l'amertume, du ressentiment et de la haine. J'ai passé des journées entières à entendre mes interlocuteurs ressasser leurs reproches et leurs récriminations, et me raconter qui avait fait quoi et comment. J'ai observé à quel point l'esprit humain se laisse facilement enfermer dans le passé, et comment il oublie les possibilités présentes de mettre fin aux affrontements et aux souffrances.

Il est destructeur de s'accrocher au passé, non seulement parce que cela nous empêche d'atteindre un accord mutuellement satisfaisant, mais parce que cela nous vole nos joies et que cela va jusqu'à nuire à notre santé. Cette réaction affecte aussi ceux qui nous entourent, qui sont nos meilleurs soutiens dans la vie. En nous regardant nous enfermer dans le passé et empoisonner notre présent, ils perdent *leur* joie de vivre et *leur* bien-être. La perte est générale. Si nous mesurions le prix à payer pour notre refus d'oublier le passé, et la nocivité de cette attitude pour nous-mêmes, nous ne tarderions plus à lâcher prise.

Dans le conflit évoqué plus haut, lorsque mon client a su renoncer au passé et qu'il a pu régler son problème avec son adversaire, il m'a confié qu'il s'était senti apaisé et qu'il était devenu un autre homme, délivré de son fardeau. En voyant à quel point leur père avait été préoccupé par ce différend, même ses enfants s'en étaient inquiétés. À l'issue de la négociation, ils ont constaté le changement avec soulagement : « Papa ne passe plus son temps au téléphone », ont-ils commenté devant leur mère.

Lâcher le passé peut être vraiment libérateur. Dans un discours devant les Nations unies, l'ancien président américain Bill Clinton a évoqué la question qu'il avait posée à Nelson Mandela[26] : « Dites-moi la vérité : quand vous avez de nouveau marché sur la route [après votre sortie de prison], est-ce que vous ne les avez pas haïs ? » Mandela a répondu : « Je les ai haïs. Je suis assez vieux pour dire la vérité. Je ressentais la haine et la peur, mais je me suis dit, si tu les détestes quand tu monteras dans cette voiture, tu seras encore leur prisonnier. Je voulais être libre, alors j'ai lâché prise. »

Voilà donc un homme qui a passé vingt-sept ans de sa vie en captivité et qui avait toutes les raisons de ressentir colère et amertume. Il a offert à ses compatriotes une occasion inattendue de se délester du lourd fardeau du passé, pour qu'ils puissent accéder au oui et construire un pays de liberté pour tous. En pardonnant à ses anciens geôliers, Mandela a inspiré des

milliers d'autres personnes qui ont suivi son exemple. L'un d'entre eux avait été son compagnon de cellule à Robben Island. Vusumzi Mcongo avait été torturé pendant sa détention parce qu'il avait dirigé un mouvement de boycott étudiant. « Nous ne pouvons pas vivre avec le cœur brisé, a déclaré Mcongo. À un moment, nous devons admettre que ces choses nous sont arrivées, que ces années ont été gâchées. Rester avec le passé ne nous apportera que des tourments[27]. »

Pardonner à ceux qui nous ont porté tort ne signifie pas que nous devions leur donner raison ni oublier ce qu'ils ont fait. Cela suppose d'accepter ce qui s'est passé et de nous libérer du poids de ce passé. Après tout, nous sommes les premiers bénéficiaires du pardon. La rancune et la colère ont tendance à nous consumer et elles nous blessent peut-être davantage qu'elles ne blessent l'autre. Tenir à notre rancune n'a pas plus de sens que de porter ses bagages à bout de bras pendant un voyage en train. Cela ne fait que nous fatiguer inutilement.

Il est tout aussi essentiel, voire plus important, de se pardonner à soi que de pardonner aux autres. Sans aucun doute, chacun des deux adversaires a ressenti à un moment de la culpabilité, de la honte et de la haine de soi devant les blessures et la trahison. Ces sentiments tendant naturellement à s'amplifier et à détourner notre attention du moment présent. Voilà pourquoi la poétesse Maya Angelou insiste sur le pardon à soi :

> Vivre, c'est commettre des erreurs inévitables. Mais lorsque vous les avez commises et que vous les voyez, pardonnez-vous… Si nous nous accrochons aux erreurs, nous ne pouvons voir notre gloire dans le miroir parce que l'erreur se glisse entre notre visage et notre reflet[28].

L'acceptation du passé ne consiste pas seulement à renoncer à l'accusation. Elle suppose aussi d'admettre les expériences que la vie nous

a apportées, même si elles ont été pénibles. Si nous ne renonçons pas à notre rancune et à nos regrets, nous devenons prisonniers du passé. Accueillir le passé aide à reformuler notre histoire et à lui donner un sens positif, même lorsqu'elle est particulièrement douloureuse. Nous n'avons peut-être pas le pouvoir de changer le passé, mais nous pouvons changer notre manière de le regarder.

Si je ne croyais pas auparavant à la puissance du recadrage, l'expérience des problèmes médicaux de ma fille Gabi m'a convaincu. Au cours des premières années qui ont suivi la naissance de Gabi, ma femme Lizanne m'a confié qu'elle avait l'impression de cheminer dans un tunnel noir dont elle ne sortirait jamais. Mais au fil du temps, elle et moi avons appris à appréhender cette expérience d'une manière différente. Au vrai, même s'il était pénible et douloureux de voir notre fille soumise à de multiples protocoles médicaux, Lizanne et moi avons été forcés de grandir et de puiser dans nos ressources intérieures. Nous ne pouvons que nous montrer reconnaissants devant les précieuses leçons que nous a apportées le parcours de Gabi, et ces leçons transparaissent dans mon ouvrage. Personnellement, j'ai affiné ma capacité à analyser mes pensées et mes sentiments, j'ai appris à passer dans mon camp, à considérer la vie comme une amie et une alliée. Avec le recul, Lizanne et moi en sommes venus à apprécier toute cette expérience qui a produit un « choc salutaire ». Celui-ci a paradoxalement favorisé la valorisation du présent. Nous aurions certes préféré éviter de suivre ce chemin, mais je peux dire sans hésiter que chacun de nous est plus heureux et plus accompli grâce à ce qu'il a appris. En fait, je n'aurais sans doute pas écrit ce livre si je n'avais pas vécu ces expériences.

Faites confiance à l'avenir

Un jour que je m'exprimais devant un groupe d'hommes d'affaires pour exposer le rôle essentiel de la MESORE – meilleure solution de rechange –, un homme s'est levé et m'a dit : « Oui, tout cela est juste. Mais j'aime aussi réfléchir à ma PISORE – ma pire solution de rechange.

– Pourquoi ? lui ai-je demandé, car ma curiosité était piquée.

– Parce que je m'inquiète énormément de ce qui se passerait si la négociation tournait mal, m'a-t-il répondu. Cela m'aide à penser à tout ce qui risque d'advenir de grave, car alors je peux me dire : "Si ça ne te tue pas, cela signifie que tu survivras probablement." Et je peux alors en rire. »

Il y a beaucoup de vrai dans cette remarque. Nous avons effectivement tendance à nous faire énormément de souci dans nos négociations et dans la vie en général, en anticipant tout ce qui pourrait tourner mal. Même s'il peut être utile de garder un œil sur l'avenir, le fait de le craindre continuellement nous dérobe au moment présent, ce qui nous empêche d'agir au mieux de nos capacités.

Comme j'ai l'habitude d'intervenir dans des conflits dangereux, je connais bien la peur. Souvent, je l'ai sentie s'emparer de moi et des autres. Mais au fil des années, j'ai appris que la plupart des angoisses étaient sans fondement. Comme l'a noté l'écrivain Montaigne il y a maintenant plus de quatre siècles, « Ma vie a été remplie de terribles malheurs dont la plupart ne se sont jamais produits[29]. » Au bout du compte, la peur finit par nous faire plus de tort que les dangers réels. « Qui craint de souffrir souffre déjà de ce qu'il craint », conclut Montaigne[30].

L'autre solution est la confiance. Je ne prétends pas que nous ne serons jamais confrontés à aucun défi ni à aucune épreuve. Mais nous pouvons nous persuader que nous serons capables d'affronter les écueils qui jalonneront notre chemin. Cette confiance m'a permis d'avoir une conversation utile avec le président Chávez, telle que je l'ai rapportée au début de ce chapitre.

La confiance n’est pas un brusque revirement, mais un choix conscient auquel nous sommes confrontés plusieurs fois par jour. Dans toutes nos interactions avec les autres, clients, supérieur hiérarchique ou partenaire, nous pouvons opter pour la crainte ou pour la confiance. Allons-nous obéir à la voix *négative* qui nous conseille de ne pas avoir l’air idiots ou ridicules ? Ou bien allons-nous écouter la voix *affirmative* qui nous encourage à prendre un risque et à suivre notre intuition ?

Un jour, Winston Churchill a déclaré d’un ton sans réplique : « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité. L’optimiste voit l’opportunité dans chaque difficulté. » Il a ajouté : « Je suis un optimiste. Il n’apparaît pas très utile d’être quoi que ce soit d’autre. » Quand on n’ignore rien, comme lui, des horreurs de la guerre, la confiance en l’avenir n’équivaut pas à ignorer les problèmes de la vie. Bien au contraire, la confiance est une attitude qui nous permet de gérer activement nos épreuves. Pourquoi ne pas tester cette approche et vérifier si la confiance – que l’on peut adopter quel que soit le sort que la vie nous réserve – est plus utile que le souci permanent de l’avenir ?

Un certain nombre de méthodes pratiques peuvent nous aider à lâcher notre crainte de l’avenir. Il est possible d’observer la peur lorsqu’elle se manifeste, de la secouer un peu comme un chien qui s’ébroue et qui se débarrasse des gouttes d’eau après avoir plongé dans un lac. Prendre une ou deux inspirations profondes permet d’oxygéner son cerveau pour qu’il y voie plus clair. De même, comme l’homme d’affaires que j’ai cité plus haut, on peut se poser une question simple mais puissante et réaliste par rapport à une issue spécifique : *quel est le pire risque lié à cette situation* ? En affrontant nos peurs à partir d’un lieu bien défini, nous réussissons à nous détendre et à rester dans « la zone ». Notre corps n’opère aucune distinction entre les menaces réelles et les menaces fantasmées lorsqu’il se prépare à faire face ou à fuir. De ce fait, dans la grande majorité des cas, le fait de prendre un peu de distance permet de faire un grand pas vers le lâcher prise.

En définitive, le plus sûr moyen de se libérer de peurs inutiles est de se rappeler sa MESORE intérieure et son acceptation à la vie. Nous savons que nous nous engageons à respecter nos besoins et à considérer la vie comme notre alliée. Ainsi, quoi qu'il advienne, tout finira par rentrer dans l'ordre.

Un vieux dicton chinois conseille : « Tu ne peux pas éloigner les oiseaux du malheur qui volent au-dessus de ta tête, mais c'est dans tes cheveux qu'ils viennent nicher, et tu peux les en empêcher. »

Embrassez le présent

Lorsque vous vous serez débarrassé du fardeau du passé et de l'ombre de l'avenir, vous vous sentirez plus libre de vivre et d'agir dans le présent. Vous pouvez revisiter le passé de temps à autre pour en tirer des leçons et faire quelques incursions dans l'avenir pour vous y projeter et prendre les précautions nécessaires, mais il est également possible de vous installer dans le seul lieu où vous pouvez concrétiser des changements positifs : le moment présent. C'est en restant ancré dans l'instant et en repérant les ouvertures momentanées au sein de vos négociations que vous accepterez plus facilement les autres.

Il est trop tentant, dans notre monde empli de téléphones mobiles, de SMS et de courriels de se laisser distraire et d'oublier l'ici et maintenant. Derrière cette tentation se profile une résistance à la vie. Nous avons tendance à idéaliser ce que notre existence *devrait être* ou ne *devrait pas être*, et notre juge intérieur compare constamment notre réalité et nos attentes. Nous tenons les comptes. « Je *devrais* avoir réalisé cette vente maintenant », « je *n'aurais pas dû parler* comme ça à mon patron », « mon ou ma partenaire devrait être plus sympa avec moi ». Le signe sémantique

qui revient le plus souvent est le verbe *devoir* aux temps du conditionnel, à la *forme affirmative et négative*.

L'acceptation de la vie n'est pas synonyme de résignation. En fait, le changement constructif commence par la reconnaissance de la réalité, quels que soient les tourments qui lui sont associés, car elle permet de gagner du temps et de l'énergie, autrement gâchés dans une vaine tentative de résistance. Mon amie Judith a vécu une période très difficile lorsque son fils Ben a connu une phase de rébellion dès l'âge de neuf ans, et qui a atteint un pic d'intensité à l'âge de treize ans[31]. Ben rejetait constamment et très durement toutes ses tentatives de communication. Judith passait par des épisodes de chagrin et de colère, de désespoir et de d'opiniâtreté, de dépression et de larmes. Elle avait la sensation de tomber en morceaux.

« *Je refusais de lâcher prise*. J'avais l'impression de lutter pour ma survie et pour celle de mon fils, m'a-t-elle expliqué. Mon mari courait du haut au bas des escaliers qui nous séparaient du sous-sol où Ben s'était installé, en tentant de jouer l'arbitre et de faire circuler des messages entre les forces rebelles et le gouvernement menacé de ruine. »

Judith opposait un *non* sonore au comportement de Ben, et il s'agissait essentiellement d'un *non* à la vie, au présent. Malgré la vigueur de ses efforts, elle ne parvenait pas à convaincre son fils de les accepter. Il n'est pas facile de lâcher le contrôle de sa vie, surtout quand les enjeux semblent importants.

Derrière notre peur de lâcher prise, il y a peut-être l'idée fausse que si nous ne contrôlons pas toutes les circonstances, l'ensemble de l'édifice s'écroulera et sera détruit. Notre instinct nous dicte de protéger notre version de l'existence idéale. Le paradoxe, évidemment, réside dans le fait qu'il est véritablement destructeur de résister à la vie, non seulement pour nous, mais aussi pour ceux qui nous entourent. Dans le cas de Judith, la relation avec son mari a subi de sérieux dommages en raison de leurs jugements mutuels, des reproches, de la souffrance et du désespoir.

Comment lâchons-nous prise, en réalité ? Judith a appris à lâcher prise en interrogeant sa vision de l'avenir, ce qui l'a conduite à abandonner le besoin de contrôler sa relation avec son fils. Un jour qu'elle rentrait chez elle à pied, elle s'est demandé : *qu'est-ce qui pourrait arriver de pire*, en dehors de la mort de mon enfant ? Judith a raconté son cheminement : « Ce que je pouvais imaginer de pire était de ne plus avoir de relation active qu'avec deux de mes enfants, sur les trois. » En termes de négociation, elle a ainsi testé la réalité en se posant une question sur la meilleure solution de rechange qu'elle obtiendrait si elle ne parvenait pas à accéder au oui avec son fils.

Soudain, Judith a jugé que la situation était moins grave qu'il n'y paraissait. Elle s'est dit : *« Comment puis-je vivre une telle réalité ? Puis-je être heureuse si je n'ai jamais de bonne relation avec mon fils ? »* Et la réponse, très claire, a été oui. « Ce n'était pas la situation que je voulais, explique Judith, mais je pouvais la supporter. J'étais encore capable de trouver de la joie et de la satisfaction ailleurs. Mon bien-être ne dépendait pas de l'amour de mon enfant, ni de son approbation. » En un instant, Judith s'est sentie libérée de la tyrannie de ses peurs.

« Petit à petit, j'ai lâché prise, raconte-t-elle. J'ai cessé de réclamer sa reconnaissance, son amour inconditionnel, et même conditionnel. J'ai cessé de vouloir qu'il me parle ou qu'il me téléphone, de croire qu'il devait se sentir avec moi comme il était avec son père. Et en dernière analyse, j'ai renoncé à mon besoin d'une relation avec lui. Quand j'ai regardé ma vie telle qu'elle était, et non telle que je l'espérais, mon image de mère, d'épouse ou de personne fantasmée est tombée. Et je l'ai remplacée par la liberté. »

Une fois que Judith a su renoncer à sa vision projetée de la vie, un changement positif et paradoxal est intervenu, de façon naturelle. Le lâcher prise était la solution imprévue aux divergences avec son fils, et la relation s'est améliorée au fil des années. Précisément parce que Judith a renoncé à

sa dépendance et a accepté son fils, ce dernier a pu, au bout d'un certain temps, se rapprocher d'elle, s'excuser pour la douleur infligée et lui dire à quel point il l'aimait. En choisissant de se confronter à la vie telle qu'elle était, en se disant oui, Judith s'est accordée à la fois avec son fils et avec son mari. De ce fait, elle a reçu la même acceptation de leur part.

Comme le montre ce cas, il est difficile d'accéder à une solution mutuellement acceptable dans un affrontement si nous n'avons pas commencé par reconnaître la situation telle qu'elle est. Accueillir le présent, ai-je appris, c'est accepter un cadeau de la vie. Car il s'agit bien d'un cadeau, même si nous avons envie de le repousser : Judith rejetait sa relation difficile avec son fils. Nous pouvons imaginer que nous étions censés recevoir autre chose, mais le moment présent ne peut être échangé.

De ce point de vue, mon meilleur professeur a sans doute été ma fille Gabi. Elle a subi quatorze opérations majeures, et pourtant, elle ne perd jamais de temps à regarder derrière elle en exprimant rancune ou regret, ni même en se complaisant dans la plainte. Elle la rejette et s'en débarrasse. Gabi a le goût de la vie, et trouve intérêt et joie dans chacune de ses journées. Si je réfléchis parfois à son passé ou si je me fais du souci pour son avenir, je me souviens simplement de sa façon ultra-précise de se concentrer sur le présent, et je lâche prise. Si elle peut se détendre et rester centrée sur la question, alors je peux faire de même.

Même si Lizanne et moi avons tiré des enseignements du comportement de Gabi au moment où elle a traversé toutes ces interventions chirurgicales, la douleur a sa place dans le tableau. Elle fait partie du jeu. Mais si nous résistons à la vie et à ses peines, nous commençons à souffrir. Un dicton nous enseigne que la douleur est peut-être inévitable, mais que la souffrance morale est optionnelle. Nous pouvons croire que c'est la souffrance qui nous conduit à nous cabrer, mais, paradoxalement, c'est la résistance à cette souffrance qui nous fait mal. Nous nous enfermons dans la déception, dans l'incrédulité permanente devant ce qui nous arrive. En refusant ce qui se

passe au présent, nous prolongeons notre douleur, et parfois indéfiniment. Ce n'est pas facile, bien sûr, mais nous pouvons choisir de la limiter en apprenant petit à petit à cesser de dire *non*, à cesser de résister, afin de dire *oui*, d'accepter la vie telle qu'elle est.

Si je n'ai retenu qu'une seule leçon, c'est celle-ci : dans notre existence, nous sommes programmés pour perdre beaucoup de choses. Telle est la nature de la vie. Malgré tout, il ne faut jamais oublier le présent. Rien n'en vaut vraiment la peine en dehors de lui. Il n'est rien de plus important que « l'ici », la totalité de la vie à l'instant présent.

Une des clés pour rester ancré dans l'instant, ai-je appris, est d'être capable de se concentrer sur ce qui dure, tout en acceptant ce qui passe. C'est de rester ancré dans notre lien essentiel à la vie, tout en disant oui aux événements, bons et mauvais. Laisser passer ce qui passe, faire durer ce qui dure. En se concentrant sur ce qui dure – la vie elle-même, la nature, l'univers –, nous prenons conscience de ce qui disparaît, du côté précieux et temporaire de chacune de nos expériences. Ensuite, en comprenant que ces expériences ne s'éterniseront pas forcément, nous devenons moins réactifs dans les conflits – après tout, quels qu'ils soient, ces affrontements finissent par passer – et nous constatons qu'il est plus facile de chercher une ouverture dans le présent, afin de dire oui à autrui.

De la résistance à l'acceptation

Si la première étape de l'acceptation consiste à recadrer la vie pour en faire une alliée, la deuxième suppose de rester centré sur la question, lieu de l'efficacité et de la satisfaction maximale. Pour accepter la vie, il faut dire oui au passé, abandonner toute rancœur et tout ressentiment. Il convient d'opter pour l'avenir, de lâcher les soucis inutiles et de remplacer la peur par la confiance. De dire oui au présent, de renoncer également aux attentes

et aux jugements. Cela n’est pas toujours facile, bien sûr. Il faut de la force pour pardonner le passé, du courage pour faire confiance à l’avenir, et de la discipline pour rester concentré sur le présent au beau milieu des problèmes et des soucis qui émaillent la vie. Pourtant, même si le défi à relever est grand, les récompenses sont plus importantes encore, en termes de satisfaction intérieure, d’accords mutuellement enrichissants et de qualité des relations.

Après avoir examiné notre attitude devant la vie, il est temps d’analyser notre regard sur les autres. Dire oui à la vie prépare au défi suivant, l’acceptation d’autrui.

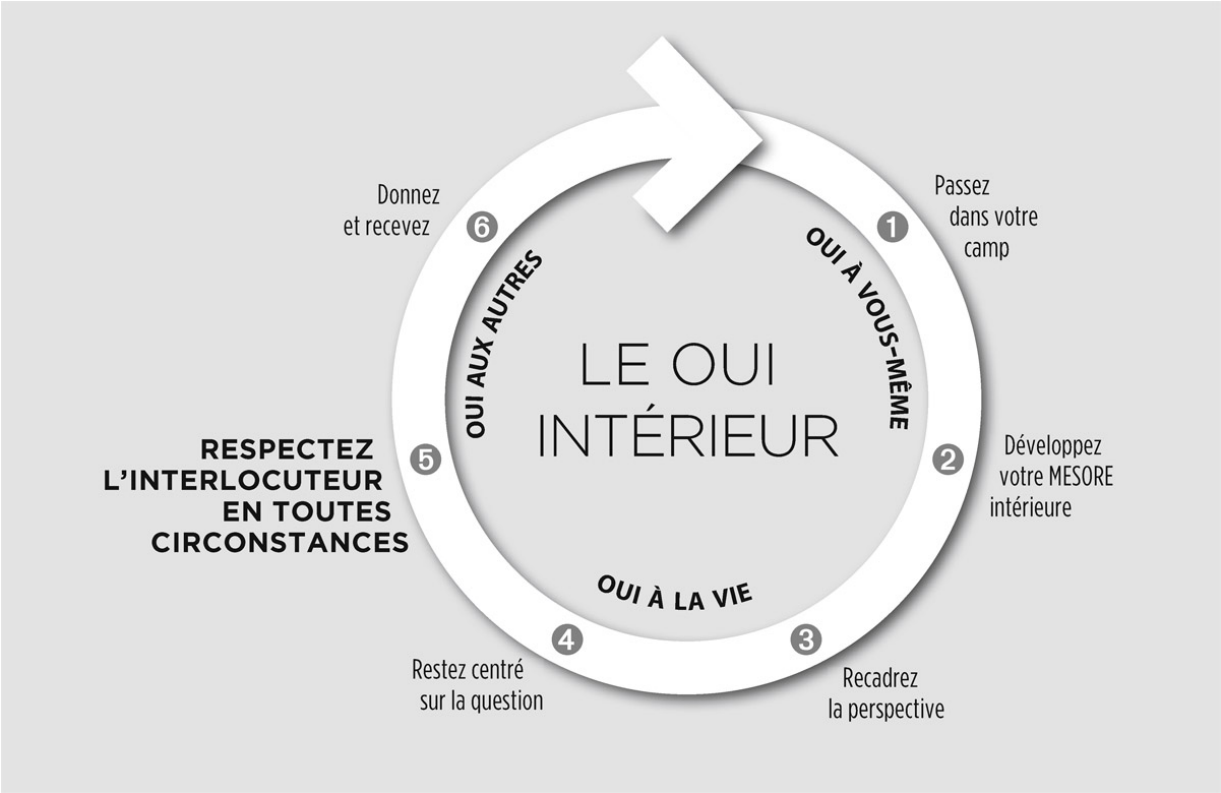
5

Respectez l’interlocuteur en toutes circonstances

De l’exclusion à l’accueil

« Il a tracé un cercle qui m’excluait en tant qu’hérétique rebelle et indigne de respect. Mais l’amour et moi avions la sagesse nécessaire pour gagner. Nous avons tracé un cercle qui l’accueillait ! »

Edwin Markham



L'ambiance était tendue[32]. Sur les soixante personnes réunies dans la salle, quarante faisaient partie de l'équipe dirigeante, et les vingt autres étaient des syndicalistes. Une discussion allait s'ouvrir à propos d'un contrat de travail. Les relations étaient mauvaises depuis des décennies, jalonnées de grèves prolongées et de batailles juridiques. Rien ne se trouvait sur le point de changer. « Soyons clairs. Nous sommes seulement là parce que la loi nous y oblige, avait déclaré le porte-parole de la direction. Nous ne vous faisons pas confiance et nous n'aimons pas ce que vous faites. » Le ton de voix était froid, hostile et méprisant. De l'autre côté de la table, les syndicalistes bouillaient de rage.

Dennis Williams, le principal représentant syndical, avait envie de contre-attaquer, mais il s'est contrôlé et a répondu d'un ton calme et déférent. « Je vous entends et je vais vous expliquer pourquoi nous sommes

ici. Nous sommes venus voir si nous pouvions collaborer avec vous, faire de notre mieux pour défendre les intérêts de vos employés, ces dizaines de milliers de personnes qui assurent la réussite de votre entreprise. »

Comme me l'a indiqué Dennis quelques années plus tard :

> Même si je fulminais intérieurement et si mon instinct me dictait de répondre agressivement, j'ai compris que cela ne nous mènerait nulle part. Dans mon camp, mes copains étaient furieux que je n'alimente pas la polémique, mais finalement ils ont compris pourquoi nous devions adopter cette approche. Et je peux vous l'assurer, cette première réaction a donné le ton du reste de la négociation. Ensuite, beaucoup de gens de l'autre camp sont venus me voir et m'ont confié qu'ils avaient apprécié mes paroles. Cette petite once de déférence a vraiment changé le cours de la négociation. En soixante ans, et pour la troisième fois seulement de toute notre histoire, nous avons réussi à atteindre un accord sans livrer une énorme bataille.

Dans mon expérience de négociateur, j'ai remarqué de longue date que le plus petit effort à fournir imposait de respecter l'autre partie, que cette simple concession était celle qui coûtait le moins et rapportait le plus. Il suffit d'accorder une attention positive et de traiter l'autre avec la dignité que l'on aimerait recevoir de lui. Le mot *respect* est composé du préfixe « re » qui signifie la répétition et du mot latin *spect* que l'on retrouve dans *spectacle*[I]. Respect signifie « regarder à nouveau ». Ce mot suppose un nouveau regard sur l'autre : un être humain qui mérite une attention réelle. Si vous voulez obtenir l'acceptation d'autrui, rien n'est plus important que de commencer par lui offrir un respect fondamental.

Toutefois, même si les bénéfices sont importants, il peut se révéler difficile d'accorder de la déférence. Dans une situation problématique ou un

conflit, le respect peut être ce que nous avons le moins envie de donner. Nous pouvons penser que l'adversaire ne *mérite* pas notre considération ou qu'il doit faire quelque chose pour l'obtenir. Cette personne ne nous traite pas avec déférence, pourquoi devrions-nous lui témoigner du respect ? Si nous nous sentons rejetés, comme le syndicaliste, nous pratiquons naturellement l'exclusion en retour. Si nous sommes attaqués, nous attaquons. Parce que nous souffrons, nous provoquons la souffrance. Ce cycle mutuellement destructeur ne connaît pas de fin, je l'ai constaté à maintes reprises, aussi bien dans les familles que dans les entreprises, dans les communautés et dans des nations entières. Généralement, il s'ensuit des pertes de tous côtés.

Mais comme le suggère l'histoire de la négociation tendue qui s'est établie entre les syndicalistes et la direction de l'entreprise, il suffit d'un individu qui change d'attitude, qui passe de l'antagonisme au respect, pour que le ton et l'issue d'une conversation difficile changent soudain. Cette personne, ce peut être nous. Lorsque nous avons donné de l'estime à l'autre, il ou elle est plus susceptible de nous témoigner du respect. La déférence nourrit la déférence, l'accueil peut générer l'accueil, et l'acceptation peut déboucher sur l'acceptation. À l'exemple du syndicaliste, nous avons la capacité de renverser le cycle destructeur et de le rendre constructif.

Pour exprimer ce respect, il n'est nul besoin de cautionner le comportement de l'autre, ni même de l'aimer. Il suffit que nous fassions le choix conscient de le traiter avec la dignité due à tout être humain dès sa naissance, même quand cela paraît difficile. Le respect se manifeste comme *comportement*, mais il s'exprime en nous comme *attitude*. Le respect est essentiellement une acceptation de l'autre, non de ses exigences, mais plutôt de son humanité fondamentale. En ce sens, l'estime est indivisible. Quand nous l'accordons à autrui, nous honorons l'humanité qui existe en nous. En reconnaissant la dignité de l'autre, nous reconnaissons la nôtre.

Nous ne pouvons véritablement respecter les autres sans nous respecter en même temps.

Comment, dans les situations difficiles, passons-nous intérieurement de l'antagonisme au respect ? Il s'agit d'un processus naturel qui ne peut être forcé, mais seulement encouragé. De fait, l'attitude respectueuse commence à émerger organiquement au cours du processus d'acceptation de nous-mêmes : si nous nous sommes déjà apporté du respect en passant dans notre propre camp, nous trouverons bien plus facile d'estimer les autres. Si nous avons choisi d'assumer notre vie et nos actions, nous blâmerons moins autrui. Si nous disons oui à la vie, nous tendrons naturellement à étendre ce respect à nos interlocuteurs.

Et pourtant, il peut rester difficile d'offrir notre respect, surtout dans les conflits. Trois actions spécifiques nous aident à renforcer cette attitude : passer dans le camp de l'autre, élargir le cercle du respect, et, comme le suggère le poème inscrit en exergue de ce chapitre, estimer même ceux qui commencent par vous rejeter.

Passez dans leur camp

Pendant que j'écrivais ce livre, je me suis rendu à la frontière entre la Turquie et la Syrie, afin d'y mener de longues interviews avec des chefs rebelles syriens[33]. Nous voulions explorer des ouvertures susceptibles de mettre fin à la guerre civile qui fait rage dans cette partie du monde. Mes collègues et moi avons commencé par demander à chacun des chefs rebelles comment et pourquoi ils s'étaient impliqués dans cette bataille. C'était une chose de le lire dans les journaux, mais c'en était une autre de l'entendre de la bouche des protagonistes.

Ces chefs rebelles avaient jadis été pédiatres, dentistes, avocats, hommes d'affaires et étudiants. Presque tous avaient commencé par

protester de manière pacifique et avaient été horriblement torturés par les services secrets. Leurs proches avaient été décimés, et parfois assassinés à la veille de notre entrevue. Ils sortaient littéralement de l'horreur pour venir nous parler, avant de retourner dans l'enfer de la guerre. Les émotions étaient palpables. Mes collègues et moi avons été émus, troublés en nous imaginant à la place de ceux que nous écoutions. Nous sommes entrés en empathie avec leur douleur, d'une façon beaucoup plus forte que prévu.

Nous avons enfin interviewé un jeune homme barbu, âgé d'une vingtaine d'années, musulman salafiste extrémiste et chef de trois mille combattants. Il ressemblait à la caricature du terroriste fondamentaliste, tel qu'il est représenté dans les médias occidentaux. Mais en écoutant son histoire, nous avons vu se fissurer tous les préjugés que nous avions à son encontre. Nous lui avons demandé comment il était entré en lutte.

« J'étais à l'université, a-t-il répondu.

– Quel était votre sujet d'études ?

– La poésie. »

Ce jeune homme, issu d'une famille d'écrivains, avait remporté un premier prix de poésie dans un concours national. À l'âge de dix-sept ans, il avait été arrêté pour avoir signé un poème que les services de sécurité jugeaient subversif. Emprisonné et torturé à trois reprises, il est entré en lutte après l'assassinat de ses amis pacifistes. Il était amoureux d'une jeune Égyptienne qu'il espérait revoir s'il parvenait à survivre.

Lorsque nous lui avons demandé ce qui l'inquiétait le plus en cas de victoire de son camp, nous avons été surpris de l'entendre répondre « l'extrémisme religieux ». Même s'il pensait que la *charia*, la loi islamique, était une bonne chose, il ne croyait pas nécessaire de l'imposer. « Je ne vais pas sortir une arme pour prescrire ma façon de voir à quiconque. » À la fin de l'entretien, je lui ai demandé s'il avait un message à transmettre aux Occidentaux, et il a déclaré : « Oui. Quand les gens regardent ce conflit de loin, ils pensent que nous sommes seulement des

pions. Regardez ce qui se passe ici et imaginez que votre femme ou votre enfant soient l'un de ces pions. Chaque pion a une vie et une âme. »

Pour moi, cela confirmait, une fois de plus, qu'il fallait oublier tout préjugé et essayer de passer dans le camp de l'autre, avec ses rêves, ses amours et ses chagrins. Selon les mots du poète H. W. Longfellow, « si nous pouvions écrire l'histoire secrète de nos ennemis, nous trouverions, dans la vie de chacun, dans ses peines et ses souffrances, assez d'arguments pour désarmer toute hostilité[34] ». Le moyen le plus simple d'opter pour le respect consiste à passer dans le camp de l'autre.

Afin de témoigner du respect aux personnes que nous étions en train d'interviewer, nous avons consacré trois heures à chaque entretien, pour que les chefs rebelles puissent longuement raconter leur histoire et savoir qu'ils étaient entendus. Et ce geste n'est pas passé inaperçu. Un certain nombre de personnes interviewées nous ont déclaré : « Vous êtes les premiers à venir de l'étranger pour nous écouter vraiment. » Dans cette atmosphère de respect mutuel, non seulement nous sommes parvenus à mieux comprendre le conflit, mais nous avons également jeté les bases d'une solution qui pourrait être élaborée par les Syriens pour mettre fin au conflit.

Le meilleur moyen d'écouter autrui consiste à instaurer une attitude de respect, soit, en d'autres termes, de lui témoigner une attention et une considération totales. Dans mon travail de négociateur, j'ai souvent constaté que nous écoutions les autres à partir de *notre* cadre de référence, et que nous jugions leurs paroles en privilégiant notre point de vue. Si nous adoptons une attitude de véritable respect, nous pouvons pratiquer l'art de l'écoute à l'intérieur du cadre adopté par l'*interlocuteur*, et percevoir son point de vue. Nous pouvons prêter attention non seulement aux mots, mais aussi aux émotions et aux pensées non dites. Nous pouvons non seulement écouter le contenu de ce qui est dit, mais aussi l'être humain qui est derrière le contenu.

Dans mon expérience de négociateur, j'ai constaté que le simple fait de m'imaginer à la place de l'autre était un outil beaucoup plus puissant qu'il n'y paraissait. À quoi ressemble le monde quand il est vu par les yeux de cette personne ? Que ressent-elle ? Si j'avais vécu sa vie, comment agirais-je et réagirais-je ? Il se peut que je ne sois pas très précis dans mon appréhension de cette personne, mais je suis toujours surpris de la justesse fréquente de mes intuitions, et des intuitions de tous, imputable au simple fait de partager une condition humaine. Notre talent d'empathie est largement sous-estimé. Et bien sûr, si nous comprenons véritablement l'autre et ce qu'il veut, il sera beaucoup plus simple d'accéder à un accord avec lui.

Paradoxalement, si nous voulons être plus conscients des autres et de leurs préoccupations, nous ne pouvons sans doute rien faire de mieux que de développer notre conscience de nous-mêmes. Voyez les découvertes d'une équipe de psychologues dirigée par le professeur David DeSteno, qui a recruté trente-neuf volontaires dans la région de Boston pour mener une expérience peu commune. On a demandé à vingt personnes d'assister toutes les semaines à un cours de méditation, pendant huit semaines, puis de pratiquer la méditation chez elles, et les dix-neuf autres ont été informées qu'elles se trouvaient sur une liste d'attente.

Au bout des huit semaines, tous les participants ont été invités, un par un, à se rendre au laboratoire pour une expérience. Lorsque chaque sujet entrait dans la salle d'attente, il voyait trois chaises dont deux étaient déjà occupées. Quand le sujet s'asseyait, une quatrième personne arrivait dans la pièce, juchée sur des béquilles, avec une jambe dans le plâtre. Elle poussait un soupir de douleur en allant s'appuyer inconfortablement contre le mur. Aucun des deux individus déjà assis ne se levait (ils travaillaient bien sûr pour les besoins de l'expérience). Les chercheurs voulaient voir si les participants ou les participantes allaient abandonner leur chaise à la personne blessée.

Résultat : 50 % des gens qui avaient pratiqué la méditation ont proposé leur chaise, contre seulement 16 % parmi ceux qui n'avaient pas pratiqué cet exercice. La différence était de taille ! Le professeur DeSteno l'explique par le fait que la méditation améliore considérablement l'attention – la capacité de voir autrui –, et par l'idée que les êtres humains sont interconnectés. « Les praticiens de la méditation manifestaient un surcroît de compassion qui semblait directement lié au fait que cet exercice abolit les distinctions sociales artificielles – créées à partir des différences ethniques, de religion, d'idéologie et d'autres choses – qui nous éloignent les uns des autres », écrit DeSteno. Tout revient au respect élémentaire que nous sommes capables de témoigner à un autre être humain. Quand nous pouvons « revoir notre copie » par le biais de la méditation, nous sommes plus à même d'accorder un « deuxième regard » aux autres[35].

Le paradoxe que reflète ce travail de recherche est frappant. En focalisant notre attention sur nous-mêmes, vers l'*intérieur*, grâce à la méditation, nous sommes capables de mieux nous concentrer sur l'*extérieur* en témoignant de la gentillesse à autrui. *Plus nous entrons en nous-mêmes, plus nous pouvons aller vers l'extérieur*.

Élargissez le cercle de votre respect

Larry a épousé une Latino-Américaine et il est devenu le premier membre non hispanique d'une famille mexicaine, ce qui a provoqué des tensions inavouées, notamment avec Jose, le frère de sa femme[36]. Dix ans plus tard, Jose a appelé Larry pour l'inviter à prendre un verre. Après avoir discuté de banalités pendant quelques minutes, Jose a pris une profonde inspiration et il est allé droit au but. « Il s'est excusé, se souvient Larry. Il a dit qu'il avait refusé jusqu'alors d'avoir un Anglo-Saxon dans la famille. En coulisses, il avait manœuvré pour que sa sœur rompe avec moi. Il a déclaré

en avoir ressenti de la culpabilité pendant toutes les années qui venaient de s'écouler. Il était temps pour lui de s'amender. » Jose a changé d'attitude envers Larry, passant du rejet au respect. Il a finalement accepté que Larry fasse partie de sa famille et a ainsi réglé des années de conflit larvé mais palpable.

Sans doute avons-nous eu l'impression d'être rejetés et tenus à l'écart, à un moment ou à un autre de notre vie. Enfants, nous avons souffert d'être ignorés ou relégués par nos parents, d'avoir été taquinés ou moqués par certains élèves à l'école, ou simplement appelés les derniers à participer à un jeu en cours de gym. Adultes, nous avons probablement ressenti de la colère en nous sentant exclus d'une réunion importante par le patron, ou oubliés sur la liste des invités à un pot entre collègues, voire simplement laissés pour compte, alors que nous avions été à l'origine d'une initiative ou que nous voulions faire partie d'un groupe d'amis, d'un club de lecture, d'une organisation bénévole, de réunions d'anciens élèves ou d'un autre cercle.

Plus sérieusement, nous pouvons être tenus à l'écart d'un événement, nous voir refuser des droits ou des privilèges, être ostracisés par des individus ou par un groupe, en raison de la couleur de notre peau ou de notre apparence physique, de notre sexe ou de notre identité sexuelle, de notre nationalité, de notre culture, de notre religion, voire d'autres motifs. Le sentiment d'exclusion, l'impression que notre voix ou nos besoins fondamentaux sont ignorés peuvent laisser des blessures profondes.

Ces pénibles sensations constituent le cœur de presque tous les conflits auxquels j'ai assisté dans ma carrière, entre Israéliens et Palestiniens, protestants et catholiques irlandais, Serbes et Croates… J'ai écouté à maintes reprises leurs histoires de discrimination et d'humiliations, des récits qui remontent souvent à des générations, voire à des siècles. Ces émotions nourrissent les affrontements et déclenchent souvent des actes de violence. En affaires, j'ai également vu des relations s'effondrer et des

conflits éclater en raison d'événements apparemment anodins comme le fait d'avoir exclu un partenaire d'une importante réunion d'affaires. Et bien sûr, les querelles de famille sont fréquemment nourries de ces sentiments d'avoir été défavorisé : pourquoi le père a-t-il préféré que le benjamin dirige l'entreprise familiale et n'a-t-il pas demandé à l'aîné de le faire, ou encore à sa sœur ?

Le seul remède que je connaisse pour guérir la blessure du rejet et de l'exclusion est le baume de la reconnaissance, de l'acceptation et de l'intégration. Que nous ayons affaire à une histoire de famille, à un conflit ethnique ou à un problème dans une entreprise, nous pouvons commencer par modifier notre attitude et par élargir consciemment le cercle de notre respect, pour y faire entrer ceux que nous n'avions pas su ou voulu accueillir.

Pendant que je rédigeais ce chapitre, j'ai eu la chance de visiter le groupe Barry-Whemiller, qui avait connu beaucoup de problèmes, et d'interviewer des employés pour leur demander comment ils se sentaient dans la société qui avait racheté leur usine. À l'arrière-plan, on entendait le bruit des machines. Un employé qui travaillait sur une grosse installation l'a délaissée un moment pour venir me parler, après avoir retiré ses lunettes de protection et son casque antibruit. Je lui ai demandé s'il avait ressenti une différence dans son travail après le changement de propriétaires. « Ah oui ! a-t-il répondu. La différence, c'est que les *nouveaux* nous écoutent. » Telle était l'essence du changement. L'équipe de gestion précédente avait traité ses employés comme des robots payés et les avait tenus à l'écart des décisions. La nouvelle équipe de direction accomplissait des efforts réels et durables pour les reconnaître en tant qu'êtres humains talentueux et estimables, en cherchant à accueillir leurs suggestions pour améliorer la vie de l'usine. Chaque employé était traité avec respect, comme quelqu'un d'important.

Ce changement d'attitude ne se limitait pas au discours, et il se reflétait dans les actions. Au beau milieu de la crise financière de 2008, de nombreux employés se souvenaient que la plupart des sociétés, même parmi les concurrentes, licenciaient pour réduire les coûts. Les ouvriers s'attendaient à être mis à la porte, car cela avait été le cas à de nombreuses reprises. Mais cette fois, à leur grande surprise, le P-DG Robert Chapman avait suggéré que les cadres et les employés prennent six semaines de congé sans solde, afin d'éviter tout licenciement. C'était un vivant exemple d'intégration où l'on avait reconnu l'importance de tous les employés et de leur famille. Avant et après la crise financière, de nombreuses usines comme celle-ci ont dû fermer sous la pression indirecte de la mondialisation et de conflits entre la main-d'œuvre et la direction. Les employés comme les cadres de cette entreprise avaient, à juste titre, attribué le sauvetage à cette nouvelle attitude de respect qui avait conduit les uns et les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Abraham Lincoln est l'un des rares leaders politiques qui ait su développer ce talent pour faire grandir le cercle du respect. Cet homme généreux a porté l'immense responsabilité de diriger les États-Unis pendant la période la plus tragique de son histoire, au cœur de la guerre civile, qui fut aussi dévastatrice que fratricide. Vers la fin du conflit armé, Lincoln a évoqué publiquement la nécessité de panser les plaies de la nation et de traiter avec déférence et générosité les Sudistes qui avaient perdu la partie. Un jour à la Maison-Blanche, il a évoqué avec empathie les misères du Sud, et une patriote yankee a pris la parole pour le défier : « Monsieur le Président, s'est-elle insurgée, comment osez-vous parler avec autant d'indulgence de nos ennemis, alors que vous devriez songer à les détruire ? » Lincoln a marqué une pause et a répondu à la femme en colère : « Madame, est-ce que je ne détruis pas mes ennemis quand je les transforme en amis[37] ? »

Comme Lincoln, nous devrions regarder autour de nous et nous demander s'il n'y a pas certains « ennemis » dans nos vies que nous pouvons « détruire » en les transformant en amis.

Respectez l'interlocuteur en toutes circonstances

Que se passe-t-il si la personne assise de l'autre côté de la table vous rejette, comme cela arrive si souvent au cours de négociations difficiles ? Quand nous nous sentons rejetés, que notre point de vue est balayé d'un revers de main ou remis en cause, que nos besoins et nos intérêts sont ignorés, nous avons tous l'instinct de nous protéger : nous nous retirons et nous rejetons en retour. Il est bien naturel de bâtir des murs d'enceinte si nous nous sentons attaqués. Et pourtant, la riposte crée davantage de rejet et d'irrespect, ce qui ne fait que perpétuer le cycle de la violence et rend l'accord impossible.

Mon ami Landrum Bolling, négociateur émérite, se souvient d'avoir entendu, lorsqu'il était enfant dans le Tennessee pendant les années 1930, le célèbre poète Edwin Markham réciter, en secouant sa crinière blanche, le poème qui a été mis en exergue à ce chapitre. Tout en parlant, le poète dessinait en l'air le cercle qui l'excluait et, de manière tout aussi spectaculaire, traçait ensuite un cercle beaucoup plus grand qui accueillait l'autre. Il s'agit d'une réaction radicalement inattendue à l'exclusion par autrui, d'une forme de ju-jitsu psychologique. Devant l'ostracisme, il convient de faire le contraire de ce que vous avez d'abord envie de faire. Au lieu de repousser les autres, surprenez-les en leur témoignant du respect. Prenez la tête des opérations et brisez le cycle du rejet mutuel en créant un

cycle d’estime mutuelle. Voilà ce qu’a fait le syndicaliste dans la première histoire que j’ai racontée au début du chapitre.

Peu de situations sont aussi délicates que celles qui impliquent des pourparlers autour du sort d’otages. J’ai eu l’occasion de l’apprendre au contact de négociateurs spécialisés qui appartenaient à la police, de professionnels quotidiennement confrontés dans les grandes villes à des kidnappings perpétrés par des braqueurs de banques ou des individus émotionnellement perturbés. Les membres des équipes du SWAT (*NdT* : équivalent du RAID) se massent autour du lieu où est retenu l’otage. Toutes les armes sont pointées dans la direction du kidnappeur et chacun se prépare à tirer. Il y a quelques années, l’étape suivante prescrite par la procédure standard consistait à prendre un haut-parleur pour crier : « Vous avez trois minutes pour sortir, les mains en l’air ! » Quand le délai était dépassé, l’équipe du SWAT entrait en scène avec des armes et des masques à gaz. Le plus souvent, il y avait des morts ou des blessés – l’otage, le kidnappeur ou un membre de l’équipe du SWAT, ou les trois.

Aujourd’hui, les policiers des grandes villes où surviennent des prises d’otages adoptent une approche radicalement différente. On fait appel à une équipe de négociation spécialisée qui gère la crise en même temps que les membres du SWAT. Quelle est la règle de base ? La politesse. Il faut offrir une tribune au preneur d’otage. L’écouter avec attention et reconnaître ses critères. S’abstenir de réagir même si, comme cela arrive régulièrement, le kidnappeur se livre à des attaques verbales. Rester calme et courtois, patient et persévérant. En d’autres termes, il faut respecter et accepter la personne qui attaque et rejette. Réagir à l’exclusion par l’acceptation.

Dans la grande majorité des cas, la stratégie du respect face au preneur d’otage s’avère payante. En effet, elle lui offre une manière de sauver la face. Le processus peut prendre de longues heures, mais au bout du compte, le kidnappeur finit généralement par se rendre et les otages sortent libres, sains et saufs. Toutes les parties accèdent à l’acceptation.

Comme le démontrent les négociateurs spécialisés, le fait d'accepter les gens qui nous rejettent ou nous attaquent n'équivaut nullement à ignorer l'injustice ou le mal, mais revient à respecter l'humanité des interlocuteurs, même lorsque ces derniers nous confrontent à leurs exactions. Le fait d'accepter ceux qui nous ostracisent ne suppose pas que nous disions *oui* à leurs exigences. Comme le montrent les médiateurs spécialisés dans les prises d'otages, cela implique souvent de dire *non*, mais d'une manière positive qui reconnaît la dignité de l'autre. Même dans le cas où nous traçons clairement des limites afin de nous protéger et de défendre d'autres personnes, l'accueil de ceux qui nous rejettent impose que nous les considérions comme des êtres humains, en leur réservant le même traitement qu'à nous-mêmes.

Il peut être difficile de traiter avec respect ceux qui nous attaquent ou qui agressent des gens dont le sort ne nous est pas indifférent, mais c'est possible. Je pense à l'histoire d'Azim Khamisa, un homme d'affaires américain que j'ai eu le privilège de rencontrer, et dont le fils de vingt et un ans, Tariq, a été tué par un jeune homme qui était membre d'un gang. Tariq étudiait pendant la journée, et le soir il livrait des pizzas. Il s'est ainsi présenté à la porte d'un appartement, et a été accueilli par un garçon de quatorze ans, du nom de Tony, qui a pris la pizza et a déchargé une arme sur lui. Il s'agissait d'un rite d'initiation pour entrer dans le gang. « Quand j'ai appris au téléphone que Tariq était mort, j'ai eu l'impression de me dédoubler, tant la douleur a été insupportable », a confié Azim au cours d'une interview[38]. « C'était comme si une bombe explosait dans mon cœur… Pendant les semaines qui ont suivi, je n'ai survécu qu'en priant et j'ai rapidement reçu la bénédiction du pardon, parce que je suis arrivé à la conclusion qu'il y avait eu des victimes de chaque côté du revolver. »

Des victimes de chaque côté du revolver : telle a été l'étonnante révélation d'Azim, qui a su faire preuve de compassion devant la mort tragique de son fils. Par la prière, il a commencé à renoncer aux noires

pensées et à la douleur qui menaçaient d'emporter sa raison. Il a recadré la situation et a considéré Tony d'un nouvel œil. En passant dans le camp de l'assassin de son fils, il a été capable de lui pardonner, mais il n'a pas pu oublier.

Azim a contacté Ples Felix, grand-père et tuteur de Tony, et lui a tendu la main. Profondément ému par ce geste, Ples a accepté l'offre de pardon d'Azim. « J'ai pressé Tony de reconnaître sa responsabilité, afin d'apaiser le chagrin et la douleur qu'il avait causés à la famille Khamisa, a expliqué Ples. Il s'est effondré en pleurant. "Je regrette tellement, papa." Je l'ai pris dans mes bras et j'ai tenté de le consoler. » Le lendemain, tout le monde s'attendait à ce qu'il plaide non coupable, mais Tony a fait un discours plein de contrition et d'émotion, il a plaidé coupable et a demandé le pardon de M. Khamisa.

Le choix courageux d'Azim a ouvert des horizons à Tony, le jeune criminel, qui a reconnu sa responsabilité et a préféré affronter la culpabilité et le remords au lieu de les nier. Le processus de guérison d'Azim, déjà enclenché, passait aussi par Tony et Ples. Ensemble, ils ont donné des conférences en milieu scolaire pour encourager les élèves à renoncer à la violence. Ils ont créé une fondation pour défendre cette cause dans les écoles. Azim a été invité à parler aux quatre coins de la nation et à la Maison-Blanche. Cinq ans après l'assassinat, il a rendu visite à Tony en prison et l'a invité à travailler au sein de la fondation après sa libération. Tony a déclaré à son grand-père Ples : « Cet homme est extraordinaire. J'ai tué son fils unique et il est capable de s'asseoir avec moi, de m'encourager et de m'offrir un emploi. »

L'histoire remarquable d'Azim nous apporte des éléments sur la manière de modifier notre attitude et de passer du rejet au respect. Confronté à un acte d'une violence extrême, Azim a préféré abandonner la tentation de la vengeance et respecter Tony, l'assassin de son fils, en le considérant avant tout comme un être humain. Sans jamais cautionner

l’assassinat, il a voulu accorder son pardon à Tony et l’accueillir, avec son grand-père, dans un projet commun visant à éradiquer la violence dont son fils avait été la victime. Azim a trouvé une nouvelle vocation et un accomplissement personnel. Lorsque je l’ai rencontré, il était animé par un feu sacré, menait une vie épanouie et active. Comme dans le poème écrit au début du chapitre, il avait tracé un cercle plus vaste et y avait inclus ses interlocuteurs.

Si cette stratégie de réaction au rejet par le respect peut être appliquée dans des situations extrêmes comme une prise d’otages ou des tragédies comme celle d’Azim, les situations quotidiennes vous paraîtront beaucoup plus faciles. La prochaine fois que votre patron, votre conjoint(e) ou votre collègue vous diront quelque chose qui vous donnera l’impression d’être ostracisé et que vous ressentirez l’impulsion naturelle de réagir, essayez de monter au balcon pour observer vos sentiments et vos pensées. Passez dans votre camp et souvenez-vous de votre MESORE intérieure ainsi que de votre engagement à prendre soin de vos besoins les plus profonds. Si vous faites confiance à votre capacité d’assurer votre bonheur, vous réagirez moins au comportement agressif de l’autre. Comme vous vous serez témoigné du respect, vous pourrez en offrir plus facilement aux autres et trouver un accord avec eux, même s’ils commencent par vous rejeter. Évidemment, ce n’est pas facile, mais avec un peu de pratique et de courage, vous briserez souvent le cycle de rejet mutuel et vous accéderez au respect mutuel.

De l’exclusion à l’accueil

Le sentier d’Abraham est un circuit touristique qui retrace au Moyen-Orient le parcours et les lieux de vie du patriarche, révéré comme l’un des pères de plus de la moitié de l’humanité, notamment par les chrétiens, les

musulmans et les juifs. L'aménagement de cette route a été l'une de mes grandes passions. J'en ai entamé le voyage inaugural en bus, avec vingt-trois compagnons. Nous avons traversé cinq pays, de Harran, au nord de la Mésopotamie, où Abraham a entamé son périple singulier il y a quatre mille ans, jusqu'à Hébron au cœur de Cisjordanie, où il est enterré. À Harvard, mes collègues et moi avions longuement étudié la possibilité de recréer ce parcours, afin de favoriser la compréhension entre les cultures et les religions antagonistes dans le monde. Nous avons été confrontés au profond scepticisme de ceux qui jugeaient impossible de traverser une région en guerre, mais nous étions bien décidés à montrer qu'ils avaient tort.

Pendant douze semaines, nous avons sillonné les lieux en bus, en nous arrêtant pour visiter les sites associés à Abraham et pour consulter les autorités locales, civiles, religieuses et politiques. Nous souhaitions recréer ce chemin sous la forme d'un long sentier de randonnée. Enfin, nous avons traversé le Jourdain et sommes arrivés dans la ville de Bethléem en Cisjordanie. L'ambiance était tendue, car notre arrivée coïncidait, par hasard, avec le deuxième anniversaire de la mort du président palestinien Yasser Arafat. On attendait des manifestations, et personne ne savait trop quelles en seraient les conséquences.

Nous avons visité l'église ancienne érigée sur le lieu de naissance supposé de Jésus, puis nous avons traversé la rue et nous nous sommes rendus au Centre pour la paix, situé sur la place de la Crèche. Là, nous nous sommes assis autour d'une immense table rectangulaire pour discuter avec une quarantaine de responsables palestiniens d'organisations à but non lucratif, d'institutions religieuses et de ministères, afin de leur présenter le sentier d'Abraham et d'écouter leurs réactions. Le ministre du Tourisme était présent, tout comme le gouverneur d'Hébron, le président de la Cour suprême de Palestine, et l'imam de la mosquée d'Ibrahim, où Abraham est apparemment enterré.

Mon collègue Elias a ouvert la réunion par quelques remarques préliminaires puis s'est tourné vers moi pour que je présente le projet. Ensuite, nous avons donné la parole à la salle, pour répondre aux questions et aux suggestions de nos collègues palestiniens, en offrant à chacun une occasion de s'exprimer et en réservant nos réactions jusqu'à la fin. Si certains des commentaires étaient positifs, d'autres témoignaient de la prudence et de l'esprit critique des intervenants, d'autres encore étaient méfiants et hostiles, voire agressifs.

« Cette idée est opaque et ambiguë, a déclaré l'un des responsables. Qu'y a-t-il derrière le Global Negotiation Project qui l'a incubée ? En quoi consiste ce projet ? A-t-il un quelconque lien avec des agences de renseignement ou des services secrets étrangers ? » Au moment où il a prononcé le mot d'agences de renseignement, nous avons entendu retentir des coups de feu sur la place toute proche. J'ai senti passer un frisson nerveux dans le public.

Puis un autre responsable a pris la parole : « Je fais appel aux initiateurs de ce projet pour qu'ils réagissent aux mouvements de la rue palestinienne. Nous craignons une conspiration autour de cette expérience. Qui y participe ? Quel est le rôle d'Israël ? » Un troisième a enchaîné : « Combien de Palestiniens feront-ils partie du conseil d'administration ? Vous devez vous engager clairement en faveur de la Palestine. Pour nous, la paix est une question de vie ou de mort. » La tension montait d'un cran dans la salle chaque fois qu'un orateur tentait de se montrer plus inflexible que le précédent. Finalement, au bout de deux heures de critiques ininterrompues, tous les yeux se sont tournés vers nous, et Elias m'a demandé de prendre la parole.

Je ne savais pas véritablement quoi dire. Devant les attaques, j'avais commencé à me poser des questions : *le sentier d'Abraham n'était-il qu'un songe creux, forgé par des étrangers naïfs, destiné à échouer comme tant d'autres projets bien intentionnés* ? Je sentais que mon rêve favori

commençait à se fissurer au contact de la dure et froide réalité. Mais ensuite, j'ai réussi à monter au balcon, à observer mes pensées et mes émotions, à me rassurer, et à affronter le défi qui m'attendait. De nombreuses questions sceptiques avaient été posées, des conditions exigeantes avaient été édictées, et des lignes rouges tracées. Comment pouvais-je réduire la méfiance et emporter le soutien de ces personnes critiques, tout en restant strictement apolitique ? J'ai compris que si j'essayais de gérer judicieusement chacun des points soulevés, je paraîtrais sur la défensive, ce qui ne ferait qu'augmenter la méfiance de mes interlocuteurs. Quoi que je puisse dire, ce serait insuffisant pour les satisfaire.

J'ai essayé de poser un nouveau regard sur ces leaders sceptiques, et je me suis mis à leur place. Sous les commentaires suspicieux et critiques affleurait la blessure de l'exclusion, trop profonde, et si compréhensible chez ces personnes confrontées à des circonstances difficiles. Le seul remède que je connus pour soigner cette blessure était l'acceptation. J'ai décidé que je pouvais seulement passer dans leur camp.

« Je vous suis reconnaissant pour vos commentaires. Les amis sont ceux qui vous disent la vérité, même lorsqu'elle est dure à entendre, ai-je déclaré au groupe de leaders palestiniens. Je comprends votre méfiance, car elle est née d'expériences douloureuses. Voici le point essentiel : vous nous désignez comme les responsables de ce projet, mais nous ne nous considérons pas comme tels. Il est vrai que nous avons étudié le potentiel social et économique de cette route. Cependant, les véritables responsables ne peuvent être que les peuples de la région concernée, et ici, en ce lieu même, les chefs doivent être palestiniens. Nous pouvons analyser les possibilités et apporter notre soutien pour surmonter les obstacles, mais le rôle de guides vous appartient. Et il n'y a aucune urgence. *Nous pouvons attendre* jusqu'à ce que vous vous estimiez prêts. Dites-nous ce que vous voudriez faire. »

Au lieu de rejeter leurs critiques ou de défendre le projet, j'ai accepté leurs inquiétudes et je les ai invités à prendre la direction. C'était bien sûr un risque calculé, car le débat aurait pu s'arrêter là, mais je jugeais ce risque nécessaire.

L'atmosphère avait imperceptiblement changé. Soudain, la balle se trouvait dans l'autre camp. Les chefs ont commencé à discuter entre eux de la conduite à tenir. L'un d'eux a déclaré qu'il s'agissait d'une bonne chose pour le peuple palestinien. Progressivement, ils se sont approprié l'idée, et finalement l'un des critiques les plus féroces s'est déclaré optimiste à propos de la concrétisation du projet. Le ministre du Tourisme et l'imam étaient tout à fait enthousiastes. Tout le monde était détendu lorsque la réunion s'est terminée par un dîner collectif, au rez-de-chaussée du centre. Le vent de la discussion, jusqu'ici agressive, avait tourné. Nous avions progressé vers un accord.

Au cours du dîner, un collègue m'a dit : « J'avais l'impression de voir quarante canons de pistolets pointés vers nous. Comment as-tu évité toutes ces balles ? » À la vérité, je n'avais pas essayé de les éviter. J'avais simplement tenté d'accueillir le rejet avec respect, de répondre à l'exclusion par l'acceptation, ou, en d'autres termes, de répondre à un *non* par un *oui*.

Cette réunion a vu naître le sentier d'Abraham. La Cisjordanie, que nous considérions comme le point le plus névralgique, est devenue, au fil du temps, le lieu le mieux investi par les élus locaux, les communautés et les voyageurs. Depuis ce voyage inaugural, le sentier d'Abraham s'est transformé en institution culturelle pour plusieurs pays du Moyen-Orient, et a reçu la visite de randonneurs internationaux[39]. Il a été reconnu par le magazine *National Geographic* comme le meilleur chemin de randonnée du monde. S'il est encore très jeune, il porte à long terme, dans une région livrée au malheur et au désespoir, la promesse d'une compréhension mutuelle, de la prospérité et de l'espérance.

Il n’est certainement pas facile de changer la dynamique d’une interaction reposant sur l’antagonisme et le rejet, pour passer au respect, en particulier lorsque l’on est attaqué, mais les récompenses en valent la peine. En témoignant de la déférence, nous sommes plus susceptibles de récolter le même comportement. En acceptant, nous risquons davantage d’être acceptés. En accueillant l’autre, nous nous donnons les moyens d’être accueillis. Si nous parvenons à accéder à la dignité fondamentale de l’autre, l’acceptation est beaucoup plus facile, et nos relations, chez nous, au travail comme dans l’univers entier deviennent plus productives et gratifiantes.

Le dernier défi à relever réside dans l’accord avec soi, et dans l’abandon du schéma gagnant-perdant qui nous empêche si souvent de parvenir à un compromis mutuellement satisfaisant.

I. Étymologie erronée du mot « *respect* » qui vient du latin *respectu*, composé à partir du préfixe « *re* » et du verbe « *specio* » (regarder) [NdÉ].

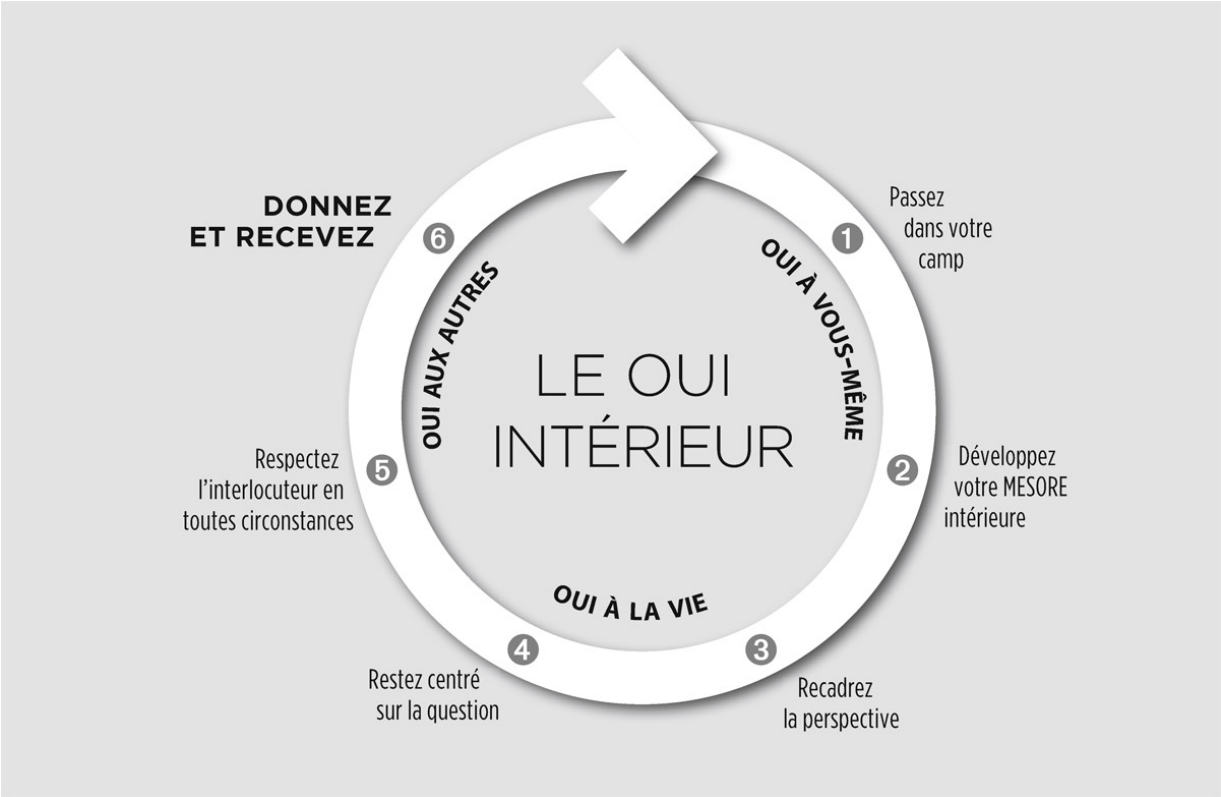
6

Donnez et recevez

Passez du gagnant-perdant au gagnant-gagnant

« La véritable joie de vivre consiste à se mettre au service d'une cause que vous trouvez juste… Je suis d'avis que ma vie appartient à l'ensemble de la communauté, et tant que je vivrai, je considérerai comme un privilège de lui apporter tout ce qui est en mon pouvoir. »

George Bernard Shaw, *Man and Superman*



En dépit de la difficulté à trouver des solutions gagnant-gagnant dans nos négociations et nos relations, je suis persuadé que le processus d'acceptation de soi nous permet – et exige – de viser un objectif encore plus audacieux. Il nous invite à chercher des issues « gagnant-gagnant-gagnant », c'est-à-dire des victoires qui ne seraient pas seulement les nôtres et celles du tiers, mais aussi celles du monde entier, représenté par la famille, le lieu de travail, la nation et même le monde. Dans un divorce, quand les deux partenaires s'affrontent, comment peuvent-ils respecter les besoins des enfants ? Dans un conflit entre une équipe dirigeante et un syndicat, comment l'entreprise peut-elle rester financièrement viable afin de fournir des emplois stables à tous ses salariés et à leur famille ? Dans une querelle entre deux groupes ethniques, comment la population peut-elle être protégée ?

L’essentiel consiste à trouver des solutions « gagnant-gagnant-gagnant » où chacun pourra cesser de prendre et se mettre à *donner*. Si je prends, je réclame uniquement une valorisation personnelle, alors qu’en donnant je crée de la valeur pour les autres, et pas seulement pour moi. Si le fait de prendre est essentiellement un *non* infligé à l’autre partie, le don est un *oui*. Il s’inscrit au cœur de la coopération. C’est un comportement qui naît en nous et qui repose sur une attitude fondamentale envers le tiers. Nous nous montrons généreux dans certains cadres, par exemple vis-à-vis de notre famille, de nos amis et de nos proches collègues. Mais comment pouvons-nous cultiver une attitude de don et de coopération avec ceux qui ne nous sont pas proches, ou même envers ceux avec qui nous sommes en conflit ? Voilà le défi.

Au cours de mes longues années d’enseignement des méthodes de négociation, j’ai vu beaucoup de gens accéder aux techniques de coopération, avant de soudain revenir au schéma gagnant-perdant quand ils étaient confrontés à un conflit réel. Au cœur d’une dispute, quand les émotions sont fortes, la peur du manque finit par l’emporter. Si nous coopérons, nous craignons qu’il n’y ait pas assez de ressources pour satisfaire nos besoins ou que l’autre partie ne prenne l’avantage sur nous.

Il est terriblement tentant, particulièrement dans les affrontements, de ne penser qu’à réclamer son dû au lieu de créer de la valeur pour l’autre ainsi que pour soi. Toutefois, même si cela est difficile, nous avons entre nos mains l’occasion de renverser ce schéma et de passer à une solution gagnant-gagnant-gagnant. Nous pouvons ouvrir cette voie en examinant notre attitude et en la modifiant.

Quels que soient les défis perçus, il existe des avantages énormes à adopter une attitude essentielle de don dans les négociations comme dans la vie. Avec son ouvrage révolutionnaire intitulé *Give and Take*[40], le professeur Adam Grant de la Wharton Business School présente une impressionnante panoplie de preuves tirées d’études universitaires, et qui

montre que les gens les plus prospères dans la vie, sont – paradoxalement peut-être – des « praticiens du don » et non des « prédateurs ». Bien sûr, il est important de pratiquer intelligemment le don et de se méfier de ceux qui ne font que prendre, sinon, on finit par se tirer une balle dans le pied. Mais la recherche sur les bénéfices tangibles du don est révélatrice. Une étude, réalisée par Grant lui-même, conclut que les commerciaux dont la priorité est d'apporter un service à leurs clients gagnent davantage que ceux qui sont d'abord motivés par l'appât du gain. Une autre étude a montré que les personnes qui donnaient aux associations à but non lucratif tendaient à être plus heureuses et, en définitive, à obtenir davantage. La recherche suggère que le don est positif, notamment parce qu'il augmente la probabilité que quelqu'un fera aussi le bien pour nous. Le don, s'avère-t-il, est le chemin de la satisfaction, aussi bien sur le plan personnel que dans la relation aux autres.

Comment pouvons-nous renforcer cette générosité dans nos rapports avec les autres ? Il est utile de noter que toutes les étapes préalables à l'accord avec soi conduisent au même point. Si nous éprouvons une satisfaction et l'impression d'être en harmonie avec nous-mêmes, il est plus facile de donner aux autres, même lorsqu'ils sont difficiles à vivre. Quand nous avons respecté nos besoins les plus profonds, nous pouvons aborder plus aisément ceux d'autrui. D'une certaine manière, en *offrant* du respect, nous pratiquons déjà la générosité.

Pourtant, la peur du manque peut être très forte. Afin de cultiver la générosité, nous pouvons axer cette attitude sur nos intérêts, et l'ancrer dans notre plaisir et nos objectifs. Autrement dit : donnez pour obtenir une satisfaction mutuelle, pour le plaisir et pour le sens ; et observez ce que vous avez à donner.

Donnez pour obtenir une satisfaction mutuelle

Li Ka-Shing, célèbre milliardaire chinois, a débuté dans un contexte de dénuement et de travail acharné, avant d'amasser une des plus grandes fortunes du monde. Un journaliste lui a un jour demandé quels étaient les secrets de sa réussite en affaires. L'une des clés, a-t-il révélé, était de toujours traiter équitablement ses associés, et de leur donner une part légèrement supérieure à la sienne. Les candidats se bousculaient et ses associés l'aidaient à faire fortune[41].

La première façon de renforcer notre générosité consiste à mesurer que la création de valeur pour autrui peut nous aider à concrétiser nos besoins tangibles. Le don n'équivaut pas au sacrifice de nos intérêts. Il n'est pas nécessaire de devenir Mère Teresa ou le Mahatma Gandhi. Le don ne suppose pas de céder aux exigences de l'autre. En premier lieu, il constitue une quête de satisfaction mutuelle, il aide le tiers en même temps que nous-mêmes. Telle est l'essence de la négociation gagnant-gagnant.

Les négociateurs les plus efficaces que je connaisse sont généralement des personnes qui se concentrent sur la défense des intérêts et des priorités de leurs interlocuteurs, sans négliger pour autant leurs propres besoins. Ce faisant, ils trouvent des moyens de créer de la valeur et font grossir le gâteau des deux côtés. Ils obtiennent le plus souvent de meilleurs accords que les personnes qui essaient seulement d'obtenir le plus possible au détriment de l'autre. De solides preuves scientifiques corroborent cette approche. Une vaste analyse regroupant vingt-huit études consacrées à des simulations de négociations, dirigée par le psychologue hollandais Carsten De Dreu, montre que les négociateurs les plus doués sont ceux qui coopèrent et cherchent à concilier les besoins des *deux* parties[42].

Quand nous intervenons dans un conflit ou une négociation, nous disposons de quatre choix, en fonction de la priorité que nous accordons à

nos intérêts et à ceux d'autrui. Nous pouvons opter pour une approche antagoniste dure, de type gagnant-perdant, dans laquelle nous nous soucierons seulement de nos intérêts. Nous pouvons choisir une approche accommodante douce, dans laquelle nous défendrons l'intérêt de l'autre. Nous pouvons préférer une stratégie d'évitement où nous ne parlerons pas du problème, ce qui dénotera une certaine indifférence aux priorités de l'autre et aux nôtres. Ou nous pouvons privilégier une approche gagnant-gagnant, où nous prenons en compte *à la fois* les intérêts de l'autre et les nôtres.

Mes techniques de négociation et mes conseils aux parties adverses ont aidé beaucoup de gens à se frayer un chemin entre les obstacles pour passer d'une approche antagoniste de type gagnant-perdant à une approche gagnant-gagnant. Souvent, les gens se forment à leurs dépens, après un conflit dont la sortie n'a fait que des perdants. Une approche antagoniste peut se révéler coûteuse et inefficace, et une attitude trop accommodante débouche sur un résultat qui n'est guère plus probant. Si nous donnons tout ce que nous avons pour faire plaisir aux clients, nous ne resterons pas assez longtemps sur le marché pour les servir. Lorsque nous prenons soin d'un parent âgé, si nous nous épuisons en sacrifices incessants, nous craquerons et nous ne serons plus capables de l'aider du tout. La troisième approche, l'évitement, présente aussi des chausse-trapes. Si personne ne parle du conflit, ce dernier finit généralement par empirer. Finalement, en créant de la valeur pour les deux parties, on obtient généralement les meilleurs accords et les plus durables.

Dans son livre, Adam Grant cite l'exemple de Derek Sorenson, un athlète de haut niveau qui est devenu négociateur professionnel pour une grande équipe sportive, et qui a fait signer des contrats à de nouveaux joueurs. Au cours de l'une de ses négociations, il a rencontré l'agent d'un jeune athlète prometteur. Sorenson a fait une offre basse, adoptant une approche gagnant-perdant et agissant comme un « prédateur ». L'agent a

exprimé sa frustration à plusieurs reprises, indiquant que de nombreux joueurs d'un rang équivalent gagnaient de bien meilleurs salaires. Mais Sorenson a refusé de céder et l'agent a obtempéré. Même s'il y avait une perte pour le joueur comme pour l'agent, Sorenson semblait avoir gagné et économisé plusieurs milliers de dollars.

Rentré chez lui ce soir-là, Sorenson s'est senti mal à l'aise. « Pendant toute la conversation, j'avais senti que l'agent était hors de lui. Il avait fait valoir plusieurs arguments en citant des athlètes d'un niveau comparable, et dans le feu de l'action, je ne l'avais sans doute pas assez écouté[43]. » Sorenson a quitté la réunion avec un mauvais goût dans la bouche. Il a reconnu le coût potentiel de cette approche gagnant-perdant ainsi que ses répercussions sur sa réputation. Il est donc revenu vers l'agent et a accepté sa proposition initiale, en apportant plusieurs milliers de dollars supplémentaires sur la table. Sorenson voulait montrer « sa bonne volonté ». « L'agent a énormément apprécié. Et il m'a rappelé quand le joueur a voulu gérer sa carrière en indépendant. Rétrospectivement, je suis vraiment content d'avoir agi ainsi. Cela a véritablement impacté notre relation, et notre équipe s'en est trouvée renforcée. » Si nous nous rendons compte, comme Sorenson, que le don est utile au gain mutuel, nous avons envie comme lui de faire évoluer notre attitude, et passer de la prédation au don.

Les avantages du don vont beaucoup plus loin que le simple égoïsme, et c'est un fait remarquable.

Donnez pour le plaisir et pour le sens

Quand j'enseigne la négociation, je fais souvent appel à une fable d'Ésope. Le vent du Nord et le soleil se disputent un jour pour savoir qui est le plus puissant. Est-ce le vent du Nord ou le soleil ? Incapables de répondre

à cette question par la discussion, ils décident de se soumettre à une épreuve. Du haut du ciel, ils regardent la terre et épient un berger qui marche dans la campagne. Le vent du Nord et le soleil décident que celui qui pourra retirer la cape de ses épaules sera considéré comme le plus puissant.

Le vent du Nord passe l'épreuve le premier. Il souffle, encore et encore. Mais plus il souffle, plus le berger serre sa cape autour de ses épaules. Au bout d'un long moment, le vent du Nord, fatigué, marque une pause. Vient alors le tour du soleil. Il brille, à son habitude, et il baigne le garçon de sa chaleur. Le gamin adore ça et finit par se dire : « Quelle belle journée ! Je vais m'allonger dans cette belle prairie et profiter du soleil. » Au moment où il s'allonge, il retire sa cape et l'étend sur le sol. C'est donc le soleil qui gagne la bataille.

Ce conte ancien nous en dit long sur la valeur du don. Si l'attitude du vent du Nord est *prédatrice*, celle du soleil est *donatrice*. Il est dans la nature de l'astre de briller. Peu importe que le sujet soit riche ou pauvre, gentil ou méchant, le soleil est là pour tous. Son approche naturelle est gagnant-gagnant-gagnant. Et comme le suggère la fable, son attitude est plus puissante et plus satisfaisante que celle du vent du Nord.

Pour cultiver notre générosité, il est utile de découvrir la joie pure qui découle du don. Un peu comme le soleil brille de manière évidente, et non parce qu'il attend quelque chose en retour, nous pouvons découvrir le plaisir naturel du don sans réfléchir à ce que nous obtiendrons en échange, de manière directe ou tangible. Paradoxalement, le don pour le plaisir peut nous apporter une satisfaction intense.

Je n'oublierai jamais la leçon de vie que j'ai reçue d'une enfant de cinq ans nommée Haley. Elle était la petite fille de bons amis, et venait de tomber gravement malade, une leucémie. Lizanne et Gabi, qui avait alors trois ans, sont allées la voir à l'hôpital des enfants, à l'endroit même où ma fille consultait régulièrement. Elles l'ont trouvée dans un état déplorable,

chauve et épuisée, le visage tuméfié et à peine reconnaissable. Voyant Gabi, Haley s'est tournée vers sa mère et lui a chuchoté quelque chose. La mère s'est excusée quelques instants, s'est rendue dans la boutique de l'hôpital au rez-de-chaussée, et elle est revenue avec une énorme lettre G en peluche, pour Gabi.

Le visage de ma fille s'est éclairé, mais c'est surtout celui de Haley qui s'est métamorphosé. Elle savait déjà comment allumer un sourire dans le cœur d'un autre enfant. Même dans le terrible état où elle se trouvait, à l'article de la mort, elle a su ressentir la joie d'offrir.

Quand nous découvrons le plaisir de la générosité, nous la pratiquons parce que nous en ressentons la nécessité. Au premier stade, il se peut que nous donnions simplement pour recevoir en retour. Nous traiterons peut-être la relation avec l'autre comme une négociation commerciale. Au deuxième stade, cependant, nous donnons sans attendre de retour tangible.

« Ma faiblesse, c'est le don », déclare Sherry Ann, manager interrogée par Adam Grant, qui passe toutes les semaines de longues heures à former de jeunes collègues de son entreprise, à soutenir un projet d'autonomisation des femmes, et à encadrer bénévolement une collecte pour une cause humanitaire[44]. « Le sens de ma démarche est clair. Je veux créer une différence et exercer un impact, et je me concentre sur les gens qui sont les plus à même de bénéficier de mon aide. »

Quand nous constatons que le don nous apporte sens et satisfaction, nous comprenons aussi que, plus nous donnons, plus notre plaisir augmente. Et plus le plaisir grandit, plus nous tendons à donner. Bien sûr, nous devons aussi respecter nos besoins, sinon nous aurons l'impression d'avoir été exploités et manipulés. Il y a des limites à respecter, même dans le don pour le sens et le plaisir.

Le don pour le plaisir est très différent du don par obligation. Quand nous nous sentons acculés à la générosité, nous en ressentons rarement de la satisfaction et nous finissons par en être malheureux. Regardez l'histoire de

Scott Harrison : Scott avait été élevé dans une famille qui lui prescrivait d'être généreux, mais il n'avait jamais eu le choix. Comme beaucoup d'entre nous, il portait un masque d'altruisme pour obtenir l'assentiment de ses parents et de sa congrégation religieuse. Mais vers l'âge de vingt ans, il s'est rebellé contre ce qu'il considérait comme une hypocrisie et a jeté le masque. Il a voulu se faire plaisir sans se soucier d'autrui, et a gagné sa vie en organisant des soirées dans des night-clubs et des défilés de mode à New York.

À vingt-huit ans, il présentait tous les signes extérieurs de la richesse et de la réussite : un portefeuille bien garni, une montre Rolex, une BMW en leasing, une petite amie qui avait été mannequin. Puis un soir de réveillon à Punta del Este, en Uruguay, où il avait loué une maison immense avec des domestiques, des chevaux, et investi 1 000 dollars en feux d'artifice à tirer en dix minutes, quelque chose l'a frappé :

> J'ai compris ce que j'étais devenu. J'avais délaissé toutes les choses auxquelles j'avais accordé du prix, dans un lent incendie qui avait duré dix ans… J'étais en pleine faillite émotionnelle et spirituelle. Je regardais autour de moi et je ne voyais pas un seul visage heureux. C'est comme si un voile venait de se déchirer. Il n'y aurait jamais assez de filles, jamais assez d'argent, jamais assez de distinctions sociales[45].

La crise de Scott a été à l'origine d'une intense période d'introspection et d'analyse. Le jeune homme s'est posé une série de questions fondamentales qui l'ont fortement perturbé. « À quoi ressemblerait une vie opposée en tout point à la mienne ? Et si je me mettais au service des autres ? » Comme il avait traversé l'expérience de l'altruisme forcé, il ne voulait plus que de l'authenticité.

Au bout de quelques mois de solitude, de lectures et de profonde réflexion, Scott a décidé de pratiquer bénévolement le photojournalisme sur un bateau-hôpital en Afrique occidentale, et l'a fait pendant deux ans. Ému et inspiré par le courage et les souffrances qu'il avait observés, il est ensuite rentré chez lui et a fondé Charity : Water, organisation à but non lucratif qui collecte des fonds pour construire des puits et fournir de l'eau saine à des centaines de milliers de pauvres gens dans le monde entier. Après avoir passé du temps avec lui, je peux attester de son énergie et de son enthousiasme. Décrivant sa joie de voir des gens boire une eau saine dans les puits qu'il avait contribué à faire creuser, il s'est écrié : « Je suis transporté. »

La société de consommation nous a conduits à croire que « l'avoir », les biens matériels, ainsi que le pouvoir et le succès, nous apporteraient le bonheur. Mais l'histoire de Scott montre bien que nos possessions ne suffisent jamais. Notre soif ne peut être étanchée si nous ne faisons que répondre à nos besoins.

Par contraste, le don authentiquement et librement choisi peut vraiment nous apporter une satisfaction intérieure durable, précisément parce qu'il répond à notre besoin profond de nous sentir utiles et reliés aux autres, parce qu'il nous permet de créer une différence dans le monde, et parce qu'ainsi nous nous sentons bien. Paradoxalement, c'est en donnant que nous recevons souvent ce que nous souhaitons le plus. Quand nous découvrons le don pour le plaisir et pour le sens, un cercle vertueux de don et de contre-don se met en place. Mais l'envie du contre-don n'est plus le but de notre générosité. Nous nous montrons simplement généreux parce que nous incarnons ce don et que nous faisons ce que nous aimons. Comme le suggère l'histoire de Scott, nous devenons « gagnants » non seulement pour nous et pour les autres, mais aussi pour l'univers entier.

Donnez ce que vous avez à donner

Le moyen le plus solide qui renforce notre attitude de don consiste sans doute à trouver un but ou une activité qui nous rende naturellement généreux. Cette attitude, comme un muscle, s'entretient par l'exercice. Par le biais d'un objectif, la générosité peut s'ancrer dans le tissu de nos vies.

Cet objectif apporte une réponse à la question : « Pourquoi nous levons-nous le matin ? Qu'est-ce qui nous exalte ? Qu'est-ce qui nous inspire ? » Certains se donneront pour but de créer et de faire vivre une famille. D'autres voudront peut-être faire de la musique ou créer des œuvres d'art. D'autres encore souhaiteront construire quelque chose qui ne l'a jamais été, cultiver un jardin, rendre service à des clients ou guider de jeunes collègues. D'autres enfin choisiront d'aider des personnes en souffrance. Si nous pouvons découvrir un objectif qui nous fasse vivre, ce sera non seulement une source de satisfaction intime, mais aussi une excuse pour donner autour de nous, pour renforcer le donateur en nous.

Dans les pages de ce livre, j'ai partagé l'histoire des défis médicaux relevés par ma fille. Au moment où je finissais de rédiger cette partie, quelque chose de remarquable lui est arrivé, qui illustre les bénéfices de l'objectif. Quatre mois avant son seizième anniversaire, Gabi nous a annoncé, à sa mère et à moi, qu'elle voulait le fêter en entrant dans le *Guinness des records*. C'était l'un de ses grands rêves : elle avait déjà voulu sauter à cloche-pied le plus longtemps possible en portant un nombre record de chaussettes. Désormais, elle voulait tenir le plus longtemps possible en faisant des pompes, exercice de renforcement des abdos qui suppose de garder le corps absolument droit, en position horizontale, tout en se hissant sur ses orteils et sur ses avant-bras.

Comme je l'ai indiqué plus haut, Gabi est née avec un handicap qui lui a imposé quatorze opérations lourdes sur sa colonne vertébrale, sa moelle épinière, divers organes, et sur ses pieds. Quelques mois plus tôt, Gabi

s’était entraînée avec l’équipe de volley de son école, ce qui lui était difficile. Le professeur de gym avait été étonné de la voir tenir les pompes douze minutes de plus que ses camarades. Devant la surprise de l’entraîneur, Gabi avait immédiatement pensé : « *Guinness des records* » ! Elle a donc écrit à l’équipe de rédaction du livre et a appris que le record officiel des femmes était de quarante minutes. Gabi a ensuite attendu deux mois après une nouvelle intervention chirurgicale et a commencé à s’entraîner.

Lizanne et moi avons été surpris, mais pas *renversés* par cette nouvelle. En dépit de tous les événements douloureux auxquels Gabi avait été confrontée dans sa vie, nous ne l’avions jamais entendue se plaindre. Notre fille ne tombe jamais dans le piège de la victimisation. Nous sommes toujours émerveillés devant son énergie et son élan, devant sa capacité à accepter chaque jour comme il vient et à en tirer le meilleur parti. Après chaque opération, nous avons été médusés par son opiniâtreté à considérer que la vie était de son côté. Elle semble vivre naturellement dans le présent, sans jamais perdre de temps à déplorer le passé ni à s’inquiéter de l’avenir. Pendant toute son enfance, Gabi n’a jamais cessé de dire oui avec enthousiasme, à elle-même et à la vie.

Lizanne et moi l’avons soutenue dans la concrétisation de son rêve et nous l’avons encouragée à y mettre toute sa volonté. Les semaines ont passé, pendant que Gabi s’entraînait pour battre son record. Au cours de ses premiers essais informels, elle tenait entre vingt et vingt-cinq minutes, puis elle est passée à trente, et un jour que sa mère la distrayait en lui posant des questions, elle a dépassé les quarante minutes. Gabi s’est exprimée à ce propos dans un entretien avec moi.

> Au départ, je pensais que j’allais battre le record pour moi toute seule, parce que c’est quelque chose que je veux vraiment. Mais l’idée m’est venue que je pouvais le faire pour défendre une cause.

> Et j’ai beaucoup aimé cette idée, surtout parce que je me suis dit que j’agirais pour l’Hôpital des Enfants. Non seulement le personnel médical m’a aidée à marcher et à courir, mais il m’a motivée pour accomplir quelque chose d’extraordinaire. Je voulais que d’autres gamins comme moi puissent faire cette expérience. Je voulais collecter de l’argent et attirer l’attention sur eux, pour que cet exercice de pompes devienne autre chose qu’un simple record[46].

Le projet originel de Gabi s’était étendu naturellement au partage avec les autres.

Puis, une semaine avant la date choisie pour le record, est arrivé un courriel de l’ancienne championne, Eva Bulzomi : elle prévenait Gabi qu’elle venait de pulvériser ses limites et avait tenu vingt-cinq minutes de plus, ce qui était incroyable. Son nouveau temps était d’une heure, cinq minutes et dix-huit secondes. Guinness ne l’avait pas encore certifié, mais l’opération était en cours. Lizanne a demandé à Gabi : « Comment te sens-tu, maintenant ? » « Ça rend les choses un peu plus difficiles », a admis Gabi avec son art de tout minimiser, mais d’un air plus farouche et déterminé que jamais.

Finalement, le grand jour est arrivé. Les amis et la famille se sont réunis pour assister à sa tentative. Après avoir tenu la position pendant trente-cinq minutes, c’est-à-dire à peu près à mi-chemin de son parcours, Gabi a eu un soudain pic de douleur et a commencé à lâcher. Ses amis ont chanté pour la distraire de la douleur. Les minutes se sont égrenées ; les amis comme les membres de la famille se sont mis à l’encourager et ont pris eux-mêmes la position de la pompe. Finalement, au bout d’une heure et vingt minutes, Gabi s’est effondrée. Elle avait battu le record mondial. En l’aidant à s’asseoir, j’ai ressenti une grande admiration et un immense soulagement.

Une semaine plus tard, Gabi a été l’invitée de l’émission télévisée « Good Morning America », où un représentant officiel du *Guinness des*

records lui a décerné une récompense nationale[47]. La nouvelle s'est répandue comme une traînée de poudre dans le monde des réseaux sociaux, et des ressortissants de plus de cent cinquante pays ont regardé la vidéo de son record. Son exemple a inspiré des milliers de gens et les a convaincus de tester leurs limites afin de transformer leur faiblesse en force. Ce faisant, elle a collecté plus de cinquante-huit mille dollars pour l'Hôpital des Enfants du Colorado, ce qui représente plus de onze fois la somme qu'elle s'était fixée.

Gabi a obtenu un succès remarquable dans son entreprise, et en même temps elle a apporté quelque chose aux autres, par des biais parfois insoupçonnés. Elle n'avait pas lancé son projet de record dans la perspective de faire un don aux autres, mais c'est ce qu'elle a fini par faire. Elle a appris à apprécier la joie d'offrir et le plaisir de recevoir. Comme elle l'a mesuré, rien ne contribue davantage au renforcement d'une attitude que l'ancrage dans un objectif.

Dans ce que nous pouvons offrir, comme le montre l'histoire de Gabi, nous découvrons peut-être la plus grande source de satisfaction que la vie puisse nous donner. Mais quand nous nous fixons un objectif, il n'est pas besoin d'être ambitieux. Je pense à mon amie Paola, qui avait étudié le droit et qui était devenue avocate. Malgré une carrière prestigieuse, elle n'était pas heureuse. Un jour, elle s'est souvenue qu'enfant elle avait adoré mélanger des produits pour les cheveux et arroser le pelage de son chien de parfums et de lotions. C'était un signe de ce qu'elle aimait, même si cela semblait relever du hasard. Lorsqu'elle préparait des lotions pour son chien, elle se voyait en chimiste qui concoctait des potions pour soigner l'humanité. Prenant alors son courage à deux mains, et puisant dans ses économies, Paola a quitté le barreau et a créé une entreprise de cosmétiques. En fabriquant des savons naturels, elle a aidé les gens. Ce nouveau gagne-pain ne répondait peut-être pas à son image de « carrière »,

mais il l'a rendue heureuse parce qu'elle avait trouvé un moyen d'apporter sa pierre à l'édifice en pratiquant une activité qu'elle aimait vraiment.

Nos cadeaux peuvent paraître minuscules, mais souvent ils créent une véritable différence dans la vie d'autrui : il suffit de prendre soin de l'enfant d'un ami ou d'un parent âgé dans le besoin, d'aider un voisin confronté à de lourdes réparations dans sa maison, de mettre la main à la pâte lorsqu'un collègue de travail est malade, ou simplement de témoigner une gentillesse à un étranger dans la rue. La taille apparente du cadeau ne fait rien à l'affaire : ce qui compte, c'est de donner de bon cœur.

Le plus grand obstacle à cette générosité est peut-être notre peur, non pas de notre petitesse, mais de notre grandeur. Nous craignons moins nos limites que nos talents. Le psychologue humaniste Abraham Maslow a parlé de « complexe de Jonas » pour décrire la crainte qui nous empêche d'exercer nos talents et d'accomplir notre destin[48]. Ce personnage de la Bible voulait rester sourd à l'appel de Dieu, qui l'avait choisi pour porter un message aux habitants de Ninive : ces derniers seraient décimés s'ils n'abandonnaient pas leurs mœurs dissolues et violentes. Entendant cet appel, Jonas prit la direction opposée à celle de la ville. Un jour qu'il traversait la mer en bateau, une grande tempête menaça la vie de tous les passagers. Jonas se savait confusément responsable : il demanda à l'équipage de le jeter par-dessus bord, et la tempête se calma instantanément. Jonas fut avalé par une baleine, comprit qu'il ne pouvait échapper à son destin. Rejeté par la baleine sur la terre ferme, il se rendit à Ninive et eut le temps de prévenir la population qui changea de conduite et se vit épargner un sort funeste.

Cette histoire contient une grande part de sagesse. Quand nous sommes confrontés à la perspective d'apporter nos cadeaux au monde, nous prenons souvent la direction opposée, comme Jonas. Nous mettons notre lampe sous le boisseau. Ce n'est qu'en face de l'adversité que nous nous réveillons. Nous comprenons que nous ne pouvons concrétiser notre objectif que si

nous donnons ce que nous avons à donner, ou en d'autres termes si nous permettons à notre lumière de briller pour autrui.

À l'époque où je promouvais le sentier d'Abraham, j'ai eu le privilège d'étudier le parcours du prophète. Selon la Bible, Abraham entendit Dieu lui ordonner de quitter son pays et la maison de son père pour aller en un lieu où il serait informé de sa mission. À la différence de Jonas, Abraham partit immédiatement et entama un voyage pour connaître son destin. Les sages de son époque voulurent savoir pourquoi il avait été élu entre tous. Le méritait-il davantage que les autres ? Après de nombreuses discussions, ils en vinrent à la conclusion qu'en vérité *chaque* être humain recevait l'appel. Mais Abraham avait écouté.

Le cadeau d'Abraham est la leçon simple mais puissante de l'accueil. Étranger en terre étrangère, il a bénéficié de l'hospitalité et il l'a rendue. Sa tente était, selon les dires, ouverte aux quatre vents pour ses hôtes. Le cadeau qu'Abraham découvrit en lui était de témoigner de la gentillesse aux étrangers. Il avait appris à laisser briller sa lumière pour autrui. Je me suis rendu compte que chacun de nous lui ressemblait un peu et qu'il était appelé à s'embarquer pour un voyage vers l'inconnu. Nous recevons un certain talent que nous devons mettre en valeur. Il nous revient de ne pas laisser la vitre s'obscurcir et de laisser briller notre flamme devant.

Du gagnant-perdant au gagnant-gagnant-gagnant

J'ai raconté au début de cet ouvrage l'histoire de mon ami et client Abilio Diniz, en expliquant comment il s'était laissé longtemps enfermer dans un combat gagnant-perdant. J'aimerais préciser comment cette bataille s'est terminée.

Pendant deux ans et demi d'imbroglio juridique, son associé et lui s'étaient attaqués dans la presse et avaient bloqué toute initiative favorisant la progression de l'entreprise. Ils avaient essayé de *prendre* à l'autre et avaient échoué. Personne n'avait réellement obtenu ce qu'il voulait.

Quand mon collègue David et moi avons rencontré le négociateur de la partie adverse, nous avons cherché à changer la dynamique : au lieu de soumettre l'adversaire à une série de menaces, nous nous sommes concentrés sur ce qu'il était capable de donner. Derrière les positions conflictuelles, Abilio et son partenaire avaient deux centres d'intérêt en commun : la liberté et le sens de la dignité. Chacun avait le pouvoir d'offrir à son adversaire la liberté de poursuivre d'autres contrats et une vie différente. De même, chacun pouvait offrir à l'autre le respect qu'il désirait. Nous avons considéré qu'un accord axé sur ces deux centres d'intérêt serait gagnant-gagnant, même si, au départ, chacun des belligérants avait beaucoup de mal à l'imaginer.

Nous avons discuté de la manière de rendre cet accord tangible. Le partenaire d'Abilio pouvait le libérer d'une clause de non-concurrence de trois ans, et lui apporter la liberté de signer d'autres partenariats. En retour, Abilio avait la possibilité de quitter le conseil d'administration, en laissant son associé diriger la société à sa guise. L'associé a pu échanger la voix d'Abilio contre des actions sans droit de vote suceptibles d'être vendues en Bourse. Les deux parties ont fait une déclaration de presse commune indiquant qu'elles avaient trouvé un accord et se souhaitaient un succès mutuel. Et ainsi de suite. En bref, les adversaires sont passés d'une attitude gagnant-perdant à une stratégie de succès mutuel.

Bien sûr, il a fallu contourner beaucoup d'obstacles et de chicaneries juridiques, mais ce simple changement de dynamique, ce passage de la prédation au don a créé une énorme différence. Au cours de quatre journées très intenses, les deux parties ont pu s'accepter et mettre un point final à une amère bataille. Abilio a pris congé des cadres de la société dans un discours

bienveillant et s’est adressé à tous les employés, en parlant avec respect de son ancien associé, avant de leur souhaiter une bonne continuation dans leur travail. Son associé lui a offert un club sportif d’une grande valeur, partie intégrante du portefeuille de la société, sachant que c’était une véritable passion pour Abilio.

Ce qui a le plus étonné les observateurs a été le degré de contentement exprimé par Abilio et son associé, alors qu’ils étaient devenus des ennemis acharnés. Il ne s’agissait pas seulement d’un compromis accepté à contrecœur, mais d’une solution qui apportait une grande satisfaction et un immense soulagement à chacun des adversaires.

Au début de ces dernières négociations, chacun avait commencé par se concentrer sur ce qu’il pouvait *donner* à l’autre, et non lui *prendre*, ce qui avait débouché sur un véritable accord gagnant-gagnant. En fait, l’accord est allé bien au-delà et les adversaires ont atteint une solution gagnant-gagnant-gagnant, car les avantages se sont étendus à leur famille, à l’entreprise comme à ses cent cinquante mille employés, et même à la société dans son ensemble.

Ce processus n’a pas été facile pour Abilio. Comme la plupart d’entre nous, il avait commencé par être son meilleur ennemi. Mais il avait travaillé dur pour se transformer en son meilleur allié. Comme il avait tendance à contre-attaquer lorsqu’il était agressé, il a fait de son mieux pour monter au balcon, même s’il n’y est pas toujours parvenu. Parfois, il se jugeait durement, mais il accomplissait aussi de gros efforts, avec l’aide de ses collaborateurs, pour passer dans son propre camp et découvrir ses vrais besoins. De temps à autre, il rejetait la faute sur son adversaire, mais, au bout du compte, il se souvenait toujours que lui seul était responsable de sa vie.

Quelquefois, Abilio était victime de sa peur du manque, mais dans ce cas, il recadrait la réalité et se souvenait de sa capacité à être heureux. Dès qu’il tombait dans le piège du passé, il était capable de revenir au moment

présent pour distinguer ce qui devait être fait. En vrai combattant, il adoptait une posture antagoniste, mais ensuite il se souvenait qu'il était important de respecter son adversaire. Le dernier obstacle à surmonter a été l'attitude gagnant-perdant, qu'il a fini par abandonner en pratiquant le don au détriment de la prédation.

Comme pratiquement tout le monde, Abilio réussissait difficilement à s'accepter, mais ses efforts se sont révélés suffisants pour qu'il sorte de lui-même et accède à un accord franc et massif avec son interlocuteur. « J'ai retrouvé ma joie de vivre, m'a-t-il confié. Ce sont les meilleurs moments de mon existence. »

Chacune de ces six étapes nous aide à transformer l'attitude gagnant-perdant en posture gagnant-gagnant. Le mouvement final consiste à modifier notre logique sous-jacente vis-à-vis d'autrui et à passer de la prédation au don. Tout d'abord, nous pouvons donner pour recevoir, mais ensuite nous apprenons à donner sans recevoir de manière directe, et, en dernier ressort, nous donnons pour accomplir notre objectif. En changeant de mode d'action, nous obtenons non seulement un accord avec nous-mêmes, mais aussi un accord avec les autres, ce qui permet d'accéder au succès extérieur. Cela commence par un cycle sans fin où chacun donne et reçoit.

CONCLUSION

Les trois victoires

« J’imagine que le oui est la seule réalité vivante. »

E. E. Cummings

Ce livre a commencé par poser une question qui résume le dilemme universel de l’humanité : comment pouvons-nous obtenir ce que nous voulons vraiment, tout en répondant aux besoins et aux soucis de ceux qui nous entourent, de nos proches, de nos collègues de travail, de nos clients et d’autres personnes ?

Une réalité préside à cet ouvrage : *plus nous savons nous accepter, plus nous sommes capables d’accepter autrui.* Aucun élément n’a sans doute d’impact plus fort dans nos relations et nos négociations que notre attitude sous-jacente envers nous-mêmes, envers la vie et envers les autres. Le changement le plus puissant consiste à abandonner le *non* à la vie pour lui dire *oui*.

Dans notre existence, nous exerçons très peu de contrôle sur les choses, mais le choix entre le oui et le non reste toujours possible. Nous pouvons opter pour le *oui* ou le *non à nous-mêmes*, devenir notre meilleur ami ou notre pire ennemi. Nous pouvons accepter la vie, la traiter en amie ou en adversaire. Nous avons la possibilité de dire oui aux autres, de nous lier à

eux comme à des partenaires éventuels ou comme à d'implacables contradicteurs. Et nos choix font toute la différence.

S'accepter soi-même donne accès à trois genres de victoires, une victoire intérieure, une victoire avec les autres, une victoire pour l'univers.

Une victoire inérieure

Le matin, quand je me regarde dans le miroir, j'aime à me rappeler que je vois la personne qui m'apportera certainement le plus grand nombre d'ennuis dans la journée, l'adversaire qui mettra le plus de bâtons dans les roues de mes désirs. Je trouve utile de revoir en esprit, même si je ne le fais que pendant quelques instants, les six étapes de la méthode de l'accord intérieur, afin de me préparer aux défis auxquels je serai confronté. J'ai plaisir à me poser des questions pour chaque étape. Ce processus me permet de me positionner sur ma trajectoire, et j'espère que cette pratique pourra également vous aider :

1. *Passez dans votre camp.* Remarquez-vous la présence de votre juge intérieur ? Observez simplement vos pensées et vos émotions sans émettre de jugement. Vers quels besoins sous-jacents vos émotions pointent-elles ? De quoi avez-vous vraiment besoin ?

2. *Développez votre MESORE intérieure.* Accusez-vous quelqu'un ou quelque chose de bloquer la concrétisation de vos besoins ? Quel avantage tirez-vous de cette accusation, et quels en sont les coûts ? Pouvez-vous vous engager à prendre soin de vos besoins profonds, en toutes circonstances ?

3. *Recadrez votre perspective.* Pensez-vous que la vie vous soit hostile en quelque chose ? Comment pouvez-vous assurer votre bonheur

aujourd’hui ? Si la vie est un défi, pouvez-vous tout de même choisir de lui dire oui, en l’acceptant telle qu’elle est ?

4. *Restez centré sur la question.* Regrettez-vous quoi que ce soit dans le passé ou êtes-vous inquiet de l’avenir ? Perdez-vous quelque chose si vous lâchez prise et si vous acceptez la vie telle qu’elle est aujourd’hui ? Quel petit pas pouvez-vous franchir pour rester centré sur la question, et où êtes-vous le plus à votre avantage ?

5. *Respectez vos interlocuteurs en toutes circonstances.* Éprouvez-vous de la rancune à l’égard de quelqu’un ? Comment pourriez-vous passer dans son camp ? Même si cette personne ne vous témoigne aucun respect, pouvez-vous la respecter ?

6. *Donnez et recevez.* Éprouvez-vous une sensation de manque dans une situation à laquelle vous faites face en ce moment ? Que faudra-t-il pour changer la donne, pour passer de la prédation au don, de l’attitude gagnant-perdant à l’attitude gagnant-gagnant-gagnant ?

Chacune de ces étapes permet de surmonter les obstacles à la concrétisation de ce que nous souhaitons le plus dans la vie. Chacune rend la suivante plus accessible. Même si elles peuvent sembler simples, aucune n’est facile, surtout dans les conflits quotidiens que nous traversons tous. De fait, l’accès au oui intérieur figure parmi les tâches les plus difficiles que nous puissions mener à bien, car elle est invisible.

Toute précieuse que puisse être cette méthode, elle n’est pas très utile sans une pratique continue. La compréhension des six étapes peut vous aider énormément, mais en définitive, personne ne peut accomplir le travail à votre place. Comme dans n’importe quel sport, la perfection est inatteignable, mais vous saurez de mieux en mieux vous débrouiller. J’aime à penser que cette pratique agit comme un muscle : plus je le fais travailler,

plus il acquiert de force. Même si chaque muscle est individuellement fort, la stimulation de l'ensemble est ce qui permet d'avancer vers la destination visée.

La manière dont vous parviendrez à vous accepter vous appartient. Chacun a sa façon de monter au balcon. Certains aiment faire une promenade solitaire dans un parc, d'autres vont prendre un café avec un ou une amie qui sait écouter. Je vous encourage à adapter la méthode à vos besoins. Prenez-en possession pour qu'elle fonctionne au mieux pour vous.

J'ai constaté que l'accord avec soi n'était pas un périple unique, et qu'il fallait une vie entière pour l'accomplir. Il y a longtemps que j'ai entamé ce parcours et je pense que je ne le terminerai pas avant ma mort. Il y a toujours quelque chose à apprendre. Une vérité m'apparaît de plus en plus clairement : il n'est pas de plus grand oui que le oui intérieur, pas de plus grande victoire que la victoire intérieure. Le oui intérieur apporte un grand calme et une satisfaction profonde, une sensation d'autonomie et de bonheur. S'il n'y avait qu'un seul gain, celui-là serait suffisant, mais il y a mieux.

Une victoire avec les autres

Le gain suivant est une victoire avec les autres, collègues et clients, conjoint et enfants, et même adversaires. Lorsque nous nous sommes accordés avec nous-mêmes, il est beaucoup plus facile de nous accorder avec les autres, aussi difficile que cela puisse paraître. Comme nous l'avons vu, chacune des six étapes offre les conditions préalables au succès dans la négociation. Quand vous passez dans votre propre camp, vous passez dans le camp de l'autre. Quand vous développez votre MESORE intérieure, vous développez votre MESORE extérieure. Quand vous recadrez votre vision

de la vie, vous recadrez votre relation avec les autres, etc. Le travail essentiel de la négociation puise sa source en vous.

Il n'est que trop tentant de réagir lorsqu'on se trouve au beau milieu d'une conversation difficile ou d'un affrontement. Si, par luxe suprême, vous disposez de temps pour vous préparer à une conversation ou à une négociation délicate, revoyez à l'avance les six étapes afin d'inviter, au lieu de votre pire adversaire, votre meilleur ami à la table des discussions. Si vous êtes pressé, vous serez encore capable de compter sur la méthode de l'accord intérieur, notamment si vous vous êtes suffisamment entraîné auparavant. Même en plein conflit, vous pouvez rester posté au balcon, calme et tranquille.

En outre, j'ai constaté que le processus d'accord avec soi facilitait non seulement la *résolution* des conflits, mais permettait d'*empêcher* les affrontements de surgir. En ne réagissant pas, en restant serein et solide, vous éviterez une part certaine de nouvelles provocations et vous risquerez moins de vous sentir personnellement visé. Vous serez moins tenté de dire ou de faire des choses que vous pourriez regretter ensuite. Avec une attitude de respect sincère et une authentique volonté d'accueillir les besoins de l'autre, vous pourrez aussi résoudre des problèmes bien avant l'escalade. Vous saurez traiter avec autrui avec un minimum de conflits.

Une victoire pour l'univers

Il y a trente ans, quand j'ai eu le privilège de travailler avec Roger Fisher à la rédaction de *Comment réussir une négociation*, nous avions pour objectif d'aider nos lecteurs à passer d'une approche conflictuelle à une méthode de coopération au travail, à la maison et au sein de la communauté. Mais nous avions un rêve plus ambitieux. Nous voulions pousser le monde à faire un pas vers la paix. Nous étions préoccupés par l'humanité, dont le

sort, en cette ère de destruction de masse, repose sur notre talent à résoudre les affrontements par la coopération.

Bien que notre monde contemporain soit souvent marqué par la pénurie, l'inégalité et la violence, la révolution technologique a permis de multiplier les ressources pour contenter les besoins de chacun. Nous savons comment mettre un terme aux famines, comment prévenir la guerre, et comment utiliser des énergies propres pour protéger l'environnement. Le principal obstacle est en nous : il réside dans notre difficulté à nous réunir pour coopérer. Pour construire un monde meilleur, plus sûr et plus juste, pour nous et pour nos enfants, nous devons être capables de gérer positivement nos différences, avec créativité. L'accès au oui peut être extrêmement difficile, mais après avoir travaillé à la résolution de certains des conflits les plus exacerbés de la planète, je suis convaincu que cette démarche est totalement possible. La première étape radicale de ce processus consiste à dire oui à nous-mêmes.

L'accès au oui ouvre une perspective plus large et plus généreuse : il avantage tout le monde autour de nous et permet non seulement d'obtenir un accord gagnant avec autrui, mais aussi un accord avec l'univers entier. Le travail sur nous-mêmes nous conduit à imaginer et à construire un monde où chaque individu compte vraiment.

Cette possibilité n'a sans doute jamais été mieux illustrée, ces derniers temps, que par Nelson Mandela. Emprisonné pendant vingt-sept ans, Mandela est monté au balcon et a commencé à s'observer et à s'écouter. [Il faut] « apprendre à se connaître […] pour chercher de façon réaliste et régulière les mécanismes de son esprit et de ses émotions », a-t-il écrit pour résumer la leçon qu'il avait tirée de sa captivité [49].

Mandela a ainsi évité de tomber dans le jeu des reproches et a endossé la pleine responsabilité de son destin, de ses besoins et de ses relations avec ses ennemis. Il a audacieusement recadré sa vision des choses, choisissant de mettre la vie de son côté, en dépit de toutes les évidences contraires. Il a

abandonné les vieilles rancunes et les doléances, et a pardonné à ses ennemis.

Quand Mandela est sorti de prison, il a témoigné d'un formidable esprit de respect et d'acceptation, accueillant des gens de multiples origines ethniques dans la nouvelle Afrique du Sud qu'il appelait de ses vœux. En tirant parti de son équilibre intérieur, il s'est donné sans réserve à autrui. Ainsi, il a été capable de guider sa nation vers un accord gagnant-gagnant-gagnant visant à avantager toutes les parties, en mettant fin à l'ignominie de l'apartheid et en faisant naître une nouvelle ère démocratique en Afrique du Sud.

Heureusement, la plupart d'entre nous ne seront jamais confrontés à des séismes de la magnitude de ceux qui ont frappé Mandela. Toutefois, nous pouvons nous inspirer de son action et recourir aux mêmes principes dans notre vie quotidienne. En choisissant de nous accorder avec nous-mêmes, avec la vie et avec les autres, nous pouvons changer les règles du jeu, en passant du gagnant-perdant au gagnant-gagnant-gagnant. C'est là que réside l'espoir pour nous, pour notre famille, pour nos entreprises et pour l'humanité tout entière.

J'ai consacré une grande partie de ma vie professionnelle à essayer d'empêcher et d'arrêter les guerres. La paix est ma passion. Si quelqu'un m'avait dit, il y a trente-cinq ans, que la clé résidait dans la paix intérieure, je lui aurais ri au nez en le traitant d'idéaliste. À cette époque, je préférais travailler à quelque chose de plus pratique en me concentrant sur les stratégies de négociation. Aujourd'hui, je me rends compte que j'étais l'idéaliste quand je croyais sauver la paix dans le monde sans accomplir le travail nécessaire sur moi-même.

Gagnez au jeu de la vie

Ce que j’espère le plus, c’est que l’accord avec soi améliore non seulement la capacité de négocier de manière efficace, mais aussi qu’elle crée une profonde satisfaction interne pour améliorer la vie et les relations avec autrui. J’espère qu’en modifiant votre attitude intérieure, en passant du non au oui, vous gagnerez au jeu de la vie, le seul qui en vaille vraiment la peine.

Quelle que soit la difficulté du défi, les récompenses potentielles sont sans comparaison : la paix de l’esprit et du cœur favorise la paix dans votre famille, sur votre lieu de travail, et dans le vaste monde.

Je vous souhaite le succès… et la paix.

Remerciements

Ce livre n’a d’abord eu qu’un seul lecteur, moi-même, lorsque j’ai commencé à jeter quelques phrases sur le papier, il y a des années de cela, afin d’apprendre à m’accepter. Il s’agissait d’un projet intime, parce que j’étais, comme certains de mes proches, confronté à des épreuves, et que je me sentais forcé de m’analyser. Comme j’adore créer des cadres, j’ai voulu inventer une forme simple qui m’aiderait à me le remémorer. Ce n’est que plus tard, quand j’ai montré mon travail à ma famille et à mes amis, que j’ai pensé me rendre utile aux autres en le publiant.

Les encouragements de mes amis ont facilité ce processus. Je voudrais chaleureusement remercier Curt Manfred Mueller, qui a eu foi en ce livre bien avant sa rédaction ; David Friedman et Robert Gass, qui m’ont donné de précieux conseils préliminaires lors de nos nombreuses promenades ; David Baum, Francisco Diez, Patrick Finerty, Mark Gerzon, Margo King, David Lax, Jamil Mahuad, Ronald Mueller, Simon Sinek, Gary Slutkin et John Steiner, dont les commentaires bienveillants m’ont aidé à persévérer ; et Donna Zerner, qui a longuement travaillé à la mise en forme du premier jet.

Il n’est jamais facile de trouver des exemples convaincants pour faire passer le message. Parce qu’ils m’ont apporté des témoignages instructifs et significatifs, je voudrais exprimer toute ma gratitude à Robert Chapman, Judith Ansara Gass, Adam Grant, Scott Harrison, Azim Khamisa, Jamil

Mahuad, Paola Mahuad, Jill Bolte Taylor, Gabi Ury, Lizanne Ury, Dennis Williams et Jerry White. Je dois une fière chandelle à mon généreux ami Abilio Diniz, qui m’a permis de l’aider à trouver une issue favorable dans le conflit qu’il a traversé.

J’ai eu la chance insigne de trouver un agent littéraire qui a compris et soutenu mon projet de toutes les manières possibles. Jim Levine a accompagné la progression du manuscrit, m’a guidé vers une bonne maison d’édition et m’a apporté de précieux conseils tout au long de la rédaction. Il m’a témoigné une amitié sans faille et je lui suis extrêmement reconnaissant de son aide, ainsi que de celle de ses collègues et des membres de sa famille.

Je voudrais également citer l’équipe talentueuse de HarperOne. Mon éditrice, Genovesa Llosa, a été une partenaire hors pair car elle m’a soumis, lors de sa révision, de nombreuses remarques judicieuses qui ont resserré l’expression et la logique de l’argumentaire. Je la remercie en même temps que Mark Tauber, Claudia Boutote, Kim Dayman, Melinda Mullin, Gideon Weil, Miles Doyle, Michele Wetherbee, Dwight Been, Terri Leonard, Natalie Blachere, Laurie McGee, Carol Kleinhubert et Hannah Rivera.

La rédaction a été facilitée par la prise en charge de la gestion administrative, ce qui a engendré un gain de temps propice. J’ai bénéficié du soutien actif et compétent de Cathy Chen-Ortega et des personnes qui l’ont précédée : Essrea Cherin et Myka McLaughlin, à qui j’exprime toute ma gratitude. Je salue tout spécialement les propriétaires d’Aspen Wind, Dot, Phil, Sharon et Ryan, qui ont mis à ma disposition une véritable thébaïde en pleine nature.

Au fur et à mesure que ce livre progressait, j’ai été confronté au défi de construire un pont solide entre le monde du soi que j’étais en train d’explorer et le monde extérieur de la négociation. Au cours de ce processus, j’ai soumis mon manuscrit à de nombreux lecteurs qui ont eu la gentillesse de le commenter positivement. Que soient remerciés Goldie

Alfasi, David Baum, Barry Berkman, Shelby Boyer, Todd Brantley, Helena Brantley, Sara Davidson, Francisco Diez, Renée DuPree, Lindsay Edgecombe, Patrick Finerty, Norman Galinsky, Mark Gerzon, Bill Gladstone, Daniel Greenberg, Margo King, Joan Levine, Joshua Levine, Jamil Mahuad, Kiana Moradi, Leopoldo Orozco, Shana Parker, Julissa Reynoso, Stephanie Rostan, Raphael Sagalyn, Monica Sharma, John Siffert, David Sikes, Lindsey Moses Sikes, Roberta Sotomaior, Kerry Sparks, John Steiner, Danielle Svetcov, Elizabeth Ury, Monika Verma, Lauren Wasserman, Joshua Weiss, John Wilcockson et Tim Wojcik.

Au final, ce livre est le fruit de tout ce que j'ai tiré de mon expérience et de l'enseignement de mes professeurs. C'est à eux que j'aimerais le dédier. Adolescent, j'ai lu Friedrich Nietzsche, Ralph Waldo Emerson et Henri David Thoreau, qui m'ont profondément inspiré par leur philosophie d'acceptation de la vie en toutes circonstances. Je me suis penché avec attention sur les mots et sur la vie de Mohandas K. Gandhi pour apprendre comment l'analyse de soi pouvait influencer l'action. Vers l'âge de vingt ans, je suis entré en contact avec Roger Fisher qui m'a initié à la négociation, m'a généreusement dispensé les bases de la médiation, de l'enseignement et de l'écriture, et m'a conduit à en faire le travail de toute une vie. Je lui suis à jamais redevable, ainsi qu'à ma tante Aline Gray et à mon ami Frank Fisher, qui m'ont présenté cette personne exceptionnelle.

Depuis le lycée, je suis un lecteur assidu des philosophes, de Platon à Lao-Tseu, en passant par Ramana Maharshi, mais ces dernières années, je me suis surtout initié à la sagesse dispensée par mon ami et professeur Prem Baba. Je le loue profondément pour la clarté, l'intuition et la compassion qui s'expriment dans ses leçons.

Je suis avant tout tributaire de ma femme Lizanne, dont l'amour et le soutien m'ont accompagné du début à la fin. Elle a su m'encourager et m'écouter avec attention à chacun des stades de l'écriture. Lizanne m'a enseigné de précieuses leçons sur la gratitude, la présence et la générosité.

Je la compte parmi les plus grands cadeaux qui m’aient été offerts dans la vie, avec nos enfants Chris, Thomas et Gabi.

Notes

Introduction

1. Cette citation provient du site BrainyQuote.com.Voir http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/theodorero120663.html.
2. Trad. Anne-Marie Deraspe, Paris, Alexandre Stanké, 1989.

Chapitre 1

3. Le *Financial Times* a commenté ce conflit sous le titre « Brazil's Billionaire Baker Who Came of Age in Captivity », *Financial Times*, 1er juillet 2011.
4. Témoignage de Charlotte Z. Rotterdam dans Fearless Nest : Our Children as Our Greatest Teachers. Sous la direction de Shana Stanberry Parker (http://www.lulu.com, 2010). Pour plus d'informations, voir http://www.fearlessnest.com.
5. Mon ami Marshall Rosenberg m'a rapporté cette citation de Jiddu Krishnamurti. Je l'ai également trouvée à la European Graduate School, http://www.egs.edu/library/jiddu-krishnamurti/biography/.
6. Article de psychologie, paru sous le titre : « Stop Fighting Your Negative Thoughts », in Psychology Today, 7 mai 2013, http://www.psychologytoday.com/blog/shyness-is-nice/201305/stop-fighting-your-negative-thoughts. Je me réfère également au laboratoire d'imagerie neurologique de la University of Southern California, voir http://www.loni.usc.edu/about_loni/education/brain_trivia.php.
7. David Baum m'a rapporté cette citation dont j'ai trouvé des variantes sur le site http://behappy.me/OneToughMotherRunner/if-you-talked-to-your-friends-the-way-you-

talk-to-your-body-youd-have-no-friends-left-21380 et sur http://www.experienceproject.com/question-answer/If-Someone-In-Your-Life-Talked-To-You-The-Way-You-Talk-To-Your-Self-Sometimes-How-Long-Would-They-Be-There/452083.

8. Joanna Barsh, Centered Leadership : Leading with Purpose, Clarity, and Impact, New York, Crown Business, 2014, p. 236-237.
9. Il existe de nombreuses versions de cette histoire tirée de *La Quête du Graal*. Elias Amidon m'a fourni celle-ci.
10. Carl Rogers, Le Développement de la personne, Paris, Dunod, 2005.

Chapitre 2

11. D'autres informations sont fournies par un article de N. R. Kleinfield, « Tylenol's Rapid Comeback », *New York Times*, 17 septembre 1983.
12. Jerry White, I Will Not Be Broken : 5 Steps to Overcoming a Life Crisis, New York, St. Martin's Press, 2008, p. 58.
13. David Schnarch, *The Passionate Marriage : Keeping Love and Intimacy Alive in Committed Relationships*, New York, Henry Holt, 1997, p. 124. Cet ouvrage a d'abord été publié sous le pseudonyme Bill et Joan.
14. Schnarch, Passionate Marriage, op. cit., p. 124.

Chapitre 3

15. Citation d'Einstein, rapportée par Robert D. Dilts, *Strategies of Genius*, California, Meta Publications, 1994, vol. II, p. 20-21.
16. Citation d'Einstein rapportée par Walter Sullivan, « The Einstein Papers : The Man of Many Parts », in New York Times, 29 mars 1972. Cet article est reproduit sur le site https://news.google.com/newspapers?hl=fr/nid=1964&dat=19720329&id=sYMyAAAAIBAJ&sjid=x7cFAAAAIBAJ&pg=6595,5077091.
17. « Does Our Planet Need a Stroke of Insight ? », in *Huffington Post*, 3 janvier 2013, http://www.huffingtonpost.com/dr-jill-bolte-taylor/neuroscience_b_2404554.html. Cette citation est commentée par Jill Bolte Taylor in *My Stroke of Insight : A Brain Scientist's Personal Journey*, New York, Plume, 2009.

18. Je voudrais remercier Stephen Covey et Lynne Twist pour leur réflexion à propos de la peur du manque et de la sensation d'abondance. Pour plus de détails, voir Stephen Covey, Les 7 Habitudes des gens efficaces, op. cit., et Lynne Twist, L'Âme de l'argent, transformer sa relation avec l'argent et la vie, Paris, Ariane Éditions, 2004.
19. Citation de Daniel Gilbert, tirée de « The Surprising Science of Happiness », https ://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy. Pour plus de détails, voir Daniel Todd Gilbert, *Et si le bonheur vous tombait dessus ?*, Paris, Robert Laffont, 2007.
20. Citation tirée d'une interview menée par Petria Chaves et Fabiola Cidral dans l'émission radiophonique « Caminhos Alternativos », 1er décembre 2013.
21. « Payez d'avance », dernière modification en date du 1er juin 2007. Voir l'article du Dr Robert Emmons sur la gratitude, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/pay_it_forward. Commentaire détaillé de Robert Emmons, *Thanks ! : How Practicing Gratitude Can Make You Happier*, New York, Mariner Books, 2008.
22. Ludwig von Wittgenstein, Conférence sur l'éthique, 1929, http://www.geocities.jp/mickindex/wittgenstein/witt_lec_et_en.html.
23. Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning*, New York, Washington Square Press/Pocket Books, 1985.

Chapitre 4

24. Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue et chercheur, Vivre la psychologie du bonheur, Paris, Pocket, 2006.
25. Cette citation de Mark Richardson est rapportée par Jeff Grout et Sarah Perrin dans *Mind Games : Inspirational Lessons from the World's Finest Sport Stars*, New York, Capstone/Wiley, 2006.
26. Citation tirée de « Mandela Beat Apartheid "Demon" : Clinton », 18 juillet 2013, http://www.news24.com/SouthAfrica/News/Mandela-beat-apartheid-demon-Clinton-20130718.
27. Citation de Christo Brand et Vusumzi Mcongo (Afrique du Sud), 29 mars 2010, http://theforgivenessproject.com/stories/christo-brand-vusumzi-mcongo-south-africa/.
28. Laugh and Dare to Love, première publication en 1995, interview de Maya Angelou, http://www.context.org/iclib/ic43/angelou/.
29. Réf. à venir.
30. Montaigne, Essais, Livre III, chap. XIII, Paris, Flammarion, 1979, p. 306.

31. Témoignage de mon amie Judith dans C. Z. Rotterdam, *Fearless Nest, op. cit.*, p. 102-103. Pour obtenir plus d'informations sur Judith, voir son site http://www.sacredunion.com.

Chapitre 5

32. Cet exemple est tiré d'une conversation privée avec Dennis Williams, en juin 2014.
33. Ces interviews ont été réalisées sous les auspices du Harvard-NUPI-Trinity Syria Research Project. Elles ont été compilées dans un rapport intitulé *Obstacles to a Resolution of the Syrian Conflict*, signé par David Lesch et Frida Nome, George Saghir, William Ury et Matthew Waldman, septembre 2013.
34. Cette citation provient des œuvres en prose de Henry Wadsworth Longfellow, Outre-Mer et Driftwood, Boston, Houghton Mifflin, 1886.
35. David DeSteno, « Gray Matter : The Morality of Meditation », in *New York Times Sunday Review*, 5 juillet 2013. Voir http://www.nytimes.com/2013/07/07/opinion/sunday/the-morality-of-meditation.html?hp.
36. Voir « A Teacher, a Student, and a 39-Year-Long Lesson in Forgiveness » de Tom Hallman Jr., http://www.oregonlive.com/living/index.ssf/2012/04/a._teacher_a_student_and_a_39-y.html
37. Clifton Fadiman, *The Little Brown Book of Anecdotes*, Boston, Little Brown, 1985, p. 360.
38. « Azim Khamisa & Ples Felix (USA) », 29 mars 2010, http://theforgivenessproject.com/stories/azim-khamisa-ples-felix-usa/.
39. « Ten of the Best New Trails : Discover the Best New Hikes from Wales & New Zealand to the Balkans and the Middle East » de Ben Lerwill, *National Geographic Traveller*, avril 2014, p. 72-73.

Chapitre 6

40. Adam Grant, Give and Take : A Revolutionary Approach to Success, New York, Viking, 2013, p. 7.
41. Tous voulaient être ses associés, 29 décembre 2006, http://www.forbes.com/2006/12/29/li-ka-shing-biz-cx_tf_vk_1229qanda.html.
42. Analyse globale de Carsten K. W. De Dreu, Laurie R. Weingart et Seungwoo Kwon, « Influence of Social Motives on Integrative Negotiation : A Meta-Analytic Review and

Test of Two Theories », Journal of Personality and Social Psychology, n° 78, 2000, p. 889-905. Adam Grant, Give and Take, op. cit., p. 213.

43. Adam Grant, *Give and Take*, *op. cit*., p. 250-254.
44. Adam Grant, Give and Take, op. cit., p. 22.
45. Voir l'histoire de Scott Harrison, http://www.charitywater.org/about/scotts_story.php.
46. Site web de Gabi Ury, http://www.gabiury.com.
47. Source d'information, Steve Priola, qui a tourné la vidéo.
48. Abraham H. Maslow, Être humain, la nature humaine et sa plénitude, Paris, Eyrolles 2013.

Conclusion

49. Anthony Sampson, *Mandela : The Authorized Biography*, New York, Vintage Books, 2012, Kindle Edition, chap. 17.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library